

Opetus- ja kulttuuriministeriö

*Undervisnings- och kulturministeriet*



# Yleisten kirjastojen laatusuositus

Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisu 2010:20





Opetus- ja kulttuuriministeriö

Undervisnings- och kulturministeriet

Ministry of Education and Culture

Ministère de l'Éducation et de la culture

Opetus- ja kulttuuriministeriö

Kulttuuri-, liikunta- ja nuorisopolitiikan osasto 2010

PL 29, 00023 Valtioneuvosto

<http://www.minedu.fi/OPM/Julkaisut>

Graafinen suunnittelu ja valokuvat: Petteri Lehtinen

(Teokset Oranki Art ympäristötaidetahtuma, Pello 2010

Kansi, Ninni Korkalo, "Steel hard", 2010

sivu 10, Päivi Lassheikki, "Kivipiirros", 2002

sivu 24-25 Anna-Maija Rissanen, "Matkaavat vuoret", 2010

sivu 29, Jussi Valtakari, "Häiritty Koskikara", 2007

sivu 57, Aino Louhi ja Kaija Papu, "Maailman onnellisin puu", 2008

sivu 68, Risto Immonen, "Pesä", 2010)

Paino: Yliopistopaino, Helsinki

ISBN 978-952-485-955-4 (nid.)

ISBN 978-952-485-956-1 (PDF)

ISSN 1799-0343 (nid.)

ISSN 1799-0351 (PDF)

Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja 2010:20

# Sisällys

**Esipuhe 5**

**Johdanto 7**

## **OSA I Yleisten kirjastojen arvioinnin viitekehys 11**

Arvioinnin tarve 11

Opetus- ja kulttuuriministeriön kirjastopoliittiset linjaukset 12

Kuntasektorin laatu 13

Asiakasnäkökulma 13

Tuottavuus ja tuloksellisuus 15

Vaikuttavuus ja sen arviointi 16

Arviointitasot 19

Arvioinnin menetelmistä 21

Laatukriteereistä 22

Laatupuheeseen liittyviä käsitteitä 22

Laatukriteereiden käyttötarkoitukset ja niille asetettavat vaatimukset 23

Laatukriteereistä laatuksivauksiin 26

Arvioinnin kuntatason viitekehys ja arviointisykli koontina 27

## **OSA II Yleisten kirjastojen laatuksivaukset 30**

Kirjastopalvelujen tavoitetaso ylläpitäjänäkökuksimasta 30

Nykyiset ylläpitäjälle suunnatut suositukset 31

Palveluverkko ja taloudellisuus 32

Ylläpitäjän kirjastopalveluja koskeva palveluluksaus 34

Palveluja ja niiden käyttöä koskevat suositukset 37

Nykyiset palvelujen saatavuutta ja käyttöä koskevat suositukset 38

Nykyisten saatavuussuositusten toteutuma 39

Nykyisten käyttötavoitteiden toteutuma 39

Uudet palveluja ja niiden käyttöä koskevat suositukset 40

Henkilöstöä ja osaamista koskevat suositukset 43

Nykyiset henkilöstöä ja osaamista koskevat suositukset 44

Nykyisten suositusten toteutuminen 44

Uudet henkilöstöä ja osaamista koskevat laatusuositukset 45

Kokoelmia koskevat laatusuositukset	47
Nykyiset kokoelmia koskevat suositukset	47
Nykyisen hankintasuosituksen toteuma	48
Uudet kokoelmia koskevat laatusuositukset	50
Kirjastotiloja koskevat laatusuositukset	52
Nykyiset tiloja koskevat suositukset	53
Uudet kirjastotiloja koskevat laatusuositukset	54

### **OSA III Yleisten kirjastojen laadunhallintasuositus 58**

Laadunhallintasuosituksen tehtävä ja tarkoitus	58
Laadunhallinta yleisissä kirjastoissa	59
Yleisten kirjastojen kansallinen laadunhallinta	59
Laadunhallintaa tukevat järjestelmät	60
Suositus yleisen kirjaston laadunhallinnasta	61
1 Kirjasto tarkastelee toimintaansa kokonaisuutena	61
2 Kirjastossa asiakassuuntautuneisuus on kehittämisen ydintä	61
3 Kirjastoa johdetaan	62
4 Kirjasto tähtää tuloksiin	63
5 Kirjasto osaa oppia	64
6 Henkilöstö tekee kirjaston	64
7 Kirjastossa prosessit toimivat	65
8. Kirjasto toimii yhteistyössä ja kumppanina	66
9 Kirjasto kantaa yhteiskunnallisen vastuunsa	66
10 Kirjasto arvioi itseään	67

### **Liite 69**

Näkökulmia kirjastojen laatutyöhön muualla Euroopassa	69
---	----

### **Lähdeaineistot 72**

## Esipuhe

Kaikki menestyvät organisaatiot arvioivat itseään ja ottavat oppia arvioinnin tuloksista. Toimintaa arvioidaan ja mitataan eri näkökulmista. Julkisesti rahoitettuun toimintaan arviointi kuuluu oleellisena osana. Julkishallinnolta odotetaan tietoon perustuvia näyttöjä toiminnan tehokkuudesta, taloudellisuudesta ja vaikuttavuudesta. Niitä odotetaan myös kirjastoilta.

Julkishallinnossa lähtökohtana on, että kansalaisilla on oikeus edellyttää palvelun olevan niin laadukasta kuin hyväksytyllä kustannustasolla on mahdollista. Lähtökohtana on myös, että julkisen palvelun tuottajan on parannettava toimintaansa. Nämä periaatteet on kirjattu julkisten palvelujen laatua koskeviin suosituksiin.

Vuoden 2008 kuntalaistutkimuksen mukaan kuntalaiset ovat kunnan tarjoamiin palveluihin ylipäättään tyytyväisiä. Yksittäisistä palveluista tyytyväisimpiä ollaan kirjastopalveluihin: 75 % kuntalaisista on niihin tyytyväisiä. Vaikka kirjastot ovat sijoittuneet näissä arvioinneissa karkisijoille useita vuosia, on palvelujen laadun kehittäminen niillekin jatkuva haaste.

Palvelujen laadun kehittämiseen velvoittavat hallitusohjelma, kirjastolainsäädäntö, kansalliset kirjastopoliittiset linjaukset ja kuntien yhteisesti sopimat linjaukset. Erityisesti taloudellisen taantuman aikaan kirjastojenkin on kyettävä osoittamaan, että niu-

kat käytettävissä olevat varat suunnataan oikein ja vaikuttavasti. Arvioinnilla voidaan saada esiin myös uusia mahdollisuuksia ja vaikutuksia.

Pääministeri Matti Vanhasen II hallituksen ohjelmassa sitouduttiin kehittämään kunnallisten palvelujen laadun valvonnan välineitä, toimintakulttuuria ja tuottavuusmittareita. Pääministeri Mari Kiviniemen hallitus jatkaa edellisen hallituksen päätösten toteuttamista. Myös hallituksen peruspalveluohjelman 2011–2014 mukaan on tehostettava palveluiden laadun ja vaikuttavuuden arviointia sekä palveluiden valvontaa ja ohjausta ottaen huomioon myös asiakasnäkökulma. Peruspalveluarvioinnissa saadun tiedon käyttöä kunnissa on kehitettävä ja asiakasnäkökulmaan kiinnitettävä enemmän huomiota.

Yleisille kirjastoille arviointi on ollut lainmukainen velvoite vuodesta 1998. Arviointityön apuna ovat olleet Kirjastopoliittisen ohjelman laatusuositukset. Peruspalveluarvioinnin 2007 mukaan arviointi ei kuitenkaan kirjastoissa ollut vakiintunut pysyväksi toiminnaksi. Samassa arvioinnissa todettiin laatusuosituksen kaipaavan ajantasaistamista.

Kansallisten kirjastopalveluja koskevan laatusuosituksen laadinta on opetus- ja kulttuuriministeriön linjaus, jolla täsmennetään asiakkaiden oikeuksia sekä palvelujen saatavuutta,

saavutettavuutta ja laatua. Yhteiskuntaa kehitetään myönteisesti ja kestävästi laadukkailla palveluilla, joilla säästetään aikaa ja rahaa. Laadukkaila kirjasto- ja tietopalveluilla saadaan ajallista ja taloudellista hyötyä sekä myönteistä pitkävaikutteista yhteiskunnallista muutosta.

Tämä opetus- ja kulttuuriministeriön yleisen kirjastotoimen laatusuositus on tehty ministeriön asettaman työryhmän työnä. Kirjastotoimen laatusuosituksen ja siihen sisältyvien laatuvaustien ja laadunhallintasuosituksen tehtävänä on tukea ja kannustaa kuntien kirjastoja kehittymään kohti erinomaisuutta. Tavoitteena on ollut tehdä apuvälineitä kirjastojen itsearviointiin.

Arvioinnin avulla kirjastot voivat suunnata tulevaisuuteen. Kansainväliset kokemukset osoittavat maamme kirjastojen tarvitsevan uudistumista. Arviointi palvelee uusien palvelumallien ja -muotojen kehittämistä. Laatu on kirjastoille tärkeä menestystekijä ja

kilpailuvaltti. Hyvä laatu luo myönteistä julkiskuvaa. Laatu palkitsee ja se palkitaan. Laatu on pystyttävä osoittamaan. Tuleviin haasteisiin valmistaudutaan panostamalla laadun kehittämiseen ja arviointiin.

Työryhmä tunnistaa, ettei tässä laatusuosituksessa voida ottaa huomioon kaikkia kirjastotoiminnan vivahteita, aspekteja ja tulevia muutoksia. Monia asioita voi kirjata suositukseen vain yleisellä tasolla, koska tulevaan kehitykseen vaikuttavat useat muuttuvat tekijät. Opetus- ja kulttuuriministeriö aikoo tehdä suositukseen jatkossakin kehityksen vaatimia korjauksia ja muutoksia.

Työryhmä toivoo, että laatusuositus on hyödyksi kirjastonne kehittämisessä. Yleisten kirjastojen palvelut koskettavat suurta osaa maamme väestöstä. On tärkeää, että kirjasto- ja tietopalvelujen tuottamisessa kyetään proaktiivisesti vastaamaan toimintaympäristön muutoksiin.

# Johdanto

Opetus- ja kulttuuriministeriö käynnisti yleisten kirjastojen laatusuositusten uudistamisen keväällä 2009. Päättöksellään 35/040/2009 7.5.2009 ministeriö asetti suositusten uudistamista varten työryhmän 11.5.2009 – 31.12.2009 väliseksi ajaksi.

Kirjastopoliittisen ohjelman 2001–2004 työryhmän muistiossa 2/2001 määriteltiin laatusuositukset tietoyhteiskunnan kirjasto- ja tietopalveluille. Suosituksia on osittain myöhemmin täydennetty ja niitä on käytetty kansallisen, alueellisen ja paikallisen arvioinnin ja kehittämisen välineinä. Toimintaympäristön muututtua laatusuositusten kokonaisuudistus katsottiin tarpeelliseksi.

Työryhmän tehtävänanto oli seuraava:

- työryhmän tulee laatia esitys kansallisesta yleisten kirjastojen toimintaa koskevasta laatuksiteeristöstä, jossa huomioidaan paikalliset ja alueelliset olosuhteet ja josta on johdettavissa työkaluja kirjastojen itsearviointiin
- työryhmän tulee laatia lisäksi esitys, miten yleisten kirjastojen yhteiskunnallista vaikuttavuutta voidaan kansallisesti mitata
- työryhmä voi tehdä esityksiä uusista käyttöön otettavista tunnusluvuista yleisten kirjastojen tilastotietokantaan.

Työryhmän puheenjohtajana toimi kulttuuriasiainneuvos Hannu Sulin opetusministeriön (1.5.2010 alkaen opetus- ja kulttuuriministeriön) kulttuuriyksiköstä. Varapuheenjohtajana toimi kulttuuriasiainneuvos Kirsti Kekki samasta yksiköstä. Jäseninä olivat sivistystoimentarkastaja Kristiina Kontiainen Etelä-Suomen lääninhallituksesta (1.1.2010 alkaen Uudenmaan elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskuksesta), kirjastotoimenjohtaja Margareta Kull-Poutanen Kirkkonummen kunnankirjastosta, kirjastotoimenjohtaja Sarri Nykänen Pöytyän kunnankirjastosta ja kirjastonjohtaja Jari Paavonheimo Keravan kaupunginkirjastosta.

Asiantuntijajäseninä olivat ylitar kastaja Janne Puhakka opetus- ja kulttuuriministeriön kulttuuri-, liikunta- ja nuorisopolitiikan osaston kehittämyksiköstä ja professori Pertti Vakkari Tampereen yliopiston informaatiotutkimuksen ja interaktiivisen median laitokselta. Työryhmän sihteerinä toimi sivistystoimentarkastaja Marjariitta Viiri Länsi-Suomen lääninhallituksesta (1.1.2010 alkaen Pohjanmaan elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskuksesta). Työryhmän kokoussihteerinä toimi hallinnollinen avustaja Katja Jalkanen opetus- ja kulttuuriministeriön kulttuuriyksiköstä. Työryhmän työ tehtiin virkatyönä.

Loppuvuodesta 2009 työryhmän

työskentelyaikaa jatkettiin toukokuun 2010 loppuun. Työryhmä kokoontui vuonna 2009 viisi kertaa ja kevään 2010 aikana neljästi. Työryhmä kuuli kokouksissaan asiantuntijoina koordinaattori Päivi Jokitaloa Kansalliskirjastosta, tutkija Elina Latea Tampereen yliopiston informaatiotutkimuksen ja interaktiivisen median laitokselta, suunnittelija Markku Laitista Kansalliskirjastosta sekä kirjastonjohtaja Jarmo Saartia Itä-Suomen yliopistosta.

Työryhmän lähtökohtana oli kuntien vastuu kirjastopalvelujen järjestämisestä ja lain määrittämä kuntien kirjastotoimen arviointivelvollisuus. Työryhmä mietti asioita kirjastojen itsearviointin kannalta. Tavoitteena oli tehdä itsearviointia auttava ja tukeva laatusuositus.

Uuden laatusuosituksen lisäksi koottiin taustoittava kirjastotoimen arvioinnin viitekehys ja kirjastojen laatu-työtä koskeva laadunhallintasuositus. Tehtävänannon laajennusta pidettiin tarpeellisena, jotta voitiin paremmin tehdä näkyväksi se, kuka laatua määrittää, missä kontekstissa ja miten.

Vaikuttavuuden arvioinnin osalta käynnistettiin opetus- ja kulttuuriministeriön rahoittama Tampereen yliopiston tutkimushanke KIRJO. Tutkimushankkeen tavoitteena on selvittää, millainen merkitys yleisillä kirjastoilla on ihmisten elämässä ja kuinka kirjastot vertautuvat muihin tiedonlähteisiin.

Tilastotietokannan kehittämistä pohti erillinen työryhmä (kulttuuriasiainneuvos Hannu Sulin opetus- ja kulttuuriministeriöstä, sivistystoimentar-

kastajat Kristiina Kontiainen ja Antti Seppänen Uudenmaan elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskuksesta, Erkki Lounasvuori, Yrjö Lindegren ja Matti Sarmela Helsingin kaupunginkirjasto/ Yleisten kirjastojen keskuskirjastosta). Työryhmä teki esityksensä erikseen.

Työn kuluessa päädyttiin laatukriteerien sijaan tekemään laatukuvaukset, joissa asia esitetään hyvän ja laadukkaan yleisen kirjaston näkökulmasta. Tämä ratkaisu tehtiin, koska laatukriteerien pitäisi lähtökohdallisesti olla mitattavissa olevia. Työryhmän laatimat kuvaukset sisältävät enemmän laadullista kuvausta, mutta myös määrellisesti mitattavissa olevia asioita.

Työryhmän ehdotus valmistui kesäkuussa 2010. Ehdotuksesta pyydettiin tärkeimpien sidosryhmien lausunnot ja ehdotus oli kommentoitavana Kirjastot.fi –palvelun wiki-sivustolla. Lausuntoja ehdotuksesta saatiin 20. Lausunnonantajista useat toivoivat kirjastojen verkkopalveluja, kirjastojärjestelmää, tulevaisuussuuntautuneisuutta ja monikulttuurisuutta korostettavan painokkaammin. Nämä kommentit on lopullisessa versiossa pyritty ottamaan huomioon.

Työryhmän ehdotus yleisten kirjastojen laatusuosituksiksi on käsitelty kulttuuri- ja urheiluministerin johtoryhmässä 2.11.2010.

Yleisten kirjastojen laatusuositus sisältää laatusuositusten taustaksi laaditun yleisten kirjastojen arvioinnin viitekehyksen (OSA I), uudet laatukuvaukset (OSA II) ja yleisten kirjastojen laadunhallintasuosituksen (OSA III).



OSA I (Yleisten kirjastojen arvioinnin viitekehys) esittelee kirjastojen laadun kehittämiseen liittyvää taustatietoa. Siinä luodaan lyhyt katsaus arvioinnin tarpeeseen vaikuttavista näkökulmista. Näitä ovat mm. opetus- ja kulttuuriministeriön kirjastopoliittiset linjaukset, kuntasektorin laatu-työ, asiakasnäkökulman kasvava merkitys, tuottavuutta ja tuloksellisuutta koskevat vaateet sekä vaikuttavuuden arviointitarve ja asiakaslähtöisyys. Tässä osassa esitellään myös arviointitasot ja perusasiat laatukriteereistä ja niille asetettavista vaatimuksista. Liiteosaan on koottu yhteenveto muutamien Euroopan maiden kirjastojen laatu-työstä, joihin työryhmä tutustui.

OSA II sisältää uudet laatukuvaukset. Kuvauksia on viisi:

1. Kirjastopalvelujen laatu ylläpitäjän näkökulmasta
2. Kirjastopalvelut ja niiden käyttö
3. Henkilöstö ja osaaminen
4. Kokoelmat
5. Tilat

Kirjastopalvelujen laatua ylläpitäjän näkökulmasta käsittelevään kuvaukseen on koottu palvelujen keskeisiä laatu-tekijöitä. Useita niistä käsitellään tar-

kemmin muissa kuvauksissa. Tämä kuvaus on suunnattu päättäjille ja se on muotoiltu palvelulupaukseksi. Kirjastopalveluja ja niiden käyttöä koskevassa kuvauksessa sivutaan mm. palvelujen saatavuutta, lähipalveluluonnetta ja aukioloaikoja sekä asiakaslähtöisyyttä. Kolmas kuvaus on palvelujen laadun kannalta oleellisesta henkilöstöstä ja osaamisesta ja toiminnan määrätietoisen kehittämisen vaatimasta johtajuudesta. Kokoelmia koskevassa kuvauksessa painotetaan tietoisuuden, kunnan erityispiirteet huomioivan kokoelmapolitiikan merkitystä. Kirjastotiloja koskevassa kuvauksessa on painotettu asiakasnäkökulmaa ja tilojen monipuolisen käytön mahdollisuutta.

OSA III sisältää yleisen kirjaston laadunhallintasuosituksen. Tämän tyyppisiä suosituksia on aiemmin laadittu ainakin opetustoimen sekä sosiaali- ja terveystoimen käyttöön. Suositus on tehty soveltumaan laatutyötään aloitteleville kirjastoille yhtä hyvin kuin pidemmälle ehtineillekin. Sitä ei ole tarkoitettu korvaamaan jo käytössä olevia laadunvarmistusjärjestelmiä. Suosituksia voi soveltaa olemassa oleviin järjestelmiin.



## Osa I

# Yleisten kirjastojen arvioinnin viitekehys

Tämän osan tarkoituksena on luoda yleiskatsaus yleisten kirjastojen arviointityöhön ja asemoida kirjastojen itsearviointia muun arviointityön osaksi. Kokonaisuutta hahmotetaan esittelemällä arvioinnin tarpeeseen vaikuttavat kirjastopoliittiset linjaukset, kuntasektorin näkemyksiä, asiakasnäkökulmaa, tuottavuuden, tuloksellisuuden

ja vaikuttavuuden vaatimuksia sekä arviointitasoja ja -menetelmiä. Osan lopuksi käsitellään vielä laatu-kriteereitä ja niille asetettavia vaatimuksia sekä lautupuheeseen liittyviä käsitteitä. Tausta-aineistoksi on liitetseen koottu myös muutamia näkökulmia kirjastojen laatutyöstä eri Euroopan maissa.

## Arvioinnin tarve

Palvelujen arviointia tarvitaan asiakaslähtöisyyteen ja tehokkuuden, tuloksellisuuden, tuottavuuden ja vaikuttavuuden osoittamiseen.

Arviointia tarvitaan palvelujen ajantasaisina pitämiseen ja tulevien palvelutarpeiden ennakkointiin.

Kirjastopalvelujen laadun kehittämiseen velvoittavat hallitusohjelma, kirjastolainsäädäntö, kansalliset kulttuuri- ja kirjastopoliittiset linjaukset ja kuntien yhteisesti sopimat linjaukset.

Voimassa oleva kirjastolainsäädäntö (KirjL nro 904/1998) velvoittaa kunnat kirjasto- ja tietopalvelujen arviointiin. Arvioinnin tarkoituksena on parantaa kirjasto- ja tietopalvelujen saatavuutta ja tukea niiden kehittämistä. Arvioinnilla seurataan kirjasto- ja tietopalvelujen toteutumista sekä palvelujen laatua ja taloudellisuutta. Valtakunnallisesta arvioinnista sekä valtakunnallisesta osallistumisesta kansainväliseen

arviointiin päättää opetus- ja kulttuuriministeriö. Arvioinnin keskeiset tulokset tulee julkistaa. Lainsäädäntö mainitsee kolme arviointitasoa: 1. kirjasto- ja tietopalvelujen järjestäjän itsearviointi, 2. valtakunnallinen arviointi ja 3. kansainvälinen arviointi.

Opetus- ja kulttuuriministeriö ja kunnat päättävät, millaisia menetelmiä arvioinnissa käytetään. Valtakunnallinen arviointi keskittyy kirjastover-

kon kattavuuden ja toimivuuden sekä kirjastopalvelujen saatavuuden, laadun, taloudellisuuden ja vaikuttavuuden yleiseen arviointiin. Kirjasto- ja

kuntatasoisessa arvioinnissa korostuvat tarjottujen palvelujen laatu ja kattavuus sekä käyttäjien antama palaute.

### **Opetus- ja kulttuuriministeriön kirjastopoliittiset linjaukset**

Opetus- ja kulttuuriministeriön kirjastopoliittikka 2015 -ohjelmaan on kirjattu opetus- ja kulttuuriministeriön linjaus Suomen yleisten kirjastojen toiminnan suunnasta ja päämääristä. Perusopetuksen ohella yleinen kirjasto toteuttaa ja vahvistaa Suomen perustuslaissa todettuja kansalaisen sivistyksellisiä perusoikeuksia. Julkinen valta turvaa oikeuksien toteutumisen parhaiten ylläpitämällä laadukkaita kirjasto- ja tietopalveluja. Kansainväliseen taloudellisia, sosiaalisia ja sivistyksellisiä oikeuksia koskevaan yleissopimukseen (SopS 6/1976) sitoutuneet maat takaavat kansalaisilleen oikeuden osallistua kulttuurielämään ja tieteen kehitykseen. Valtiot ovat sitoutuneet säilyttämään, kehittämään ja leviättämään tiedettä ja sivistystä.

Kirjastopoliittikka 2015 -ohjelman mukaan kirjastopalvelujen tasovaatimus kasvaa, kun kansalaisten koulutustaso nousee ja tiedon ja kulttuurin kenttä monimutkaistuu. Laadukkaat palvelut edellyttävät kirjaston henkilöstön koulutustason nostoa. Hyvän kirjaston tunnusmerkeiksi ohjelma

linjaa asiantuntijuuden, erikoistumisen ja laadun. Hyvää laatua ei tuoteta ilman riittävää määrää korkeakoulutettua ammattihenkilöstöä, ajantasais- ta aineistoa, palvelutarjontaa ja laitteistoa. Kun ihmisten ajankäytöstä kilpaillaan, kirjaston on menestyäkseen tuotettava palveluja, joita muut eivät tuota. Kirjaston on osattava tarjota tietoa ja kulttuuria mielenkiintoisessa muodossa. Kirjaston on myös osattava liittoutua mahdollisten kilpailijoidensa kanssa. Tämä kaikki edellyttää kirjastoammattilaisilta laajaa sivistyksen ja tiedon tasoa sekä laadukkaiden sisältöjen tuntemusta. Myös uudella palvelu- ja kohtaamiskulttuurilla sekä monikäyttöisillä tiloilla on merkitystä. Laadukkaat kirjastopalvelut takaavat kansalaisten tasa-arvoisen tiedon ja kulttuurin saannin.

Valtion aluehallinnon asiantuntijoiden tehtävänä on toteuttaa ministeriön kirjastopoliittisia linjauksia. He arvioivat ja edistävät kirjastopalvelujen saatavuutta ja laatua yhdessä muiden alueellisten toimijoiden kanssa.

## Kuntasektorin laatu

Arvioinnin merkitys kunnissa on lisääntynyt, koska palvelujen uudet ja vaihtoehtoiset järjestämistavat tekevät arvioinnista aiempaa vaativampaa. Kuntasektorilla arviointi nähdään oleellisena osana kunnan johtamisjärjestelmää ja keinona kehittää kunnan toimintaa ja palveluja. Kuntien rakennemuutoksessa palvelujen arviointi ja laadun turvaaminen on noussut erityisen tärkeäksi. Laadunvarmistuksella ja arvioinnilla edistetään ja vahvistetaan palveluiden tuottamista kuntalaisille tehokkaasti ja asukaslähtöisesti.

Kuntaliitto on antanut suosituksen

valtuuston suorittamasta arvioinnista ja edellyttänyt antamallaan arviointisuosituksilla kattavaa tiedon keruuta kunnan toiminnasta. Kuntatason arvioinnissa hyödynnetään tietoa muun muassa palvelujen tuottamisen tuloksista, kunnan työntekijöiden kehityskeskusteluista ja kansalaispalautteesta. Arvioinnissa painotetaan saatujen tietojen käyttöä kunnan toiminnan kehittämisessä. Kuntaliitto on korostanut erityisesti kuntien itsearviointia. Kunnallinen työmarkkinalaitos on antanut suosituksen tuloksellisen toiminnan kehittämisestä.

## Asiakasnäkökulma

Laatuajattelu ja laatujohtaminen syntyivät teollisuuden tarpeisiin. Kun niitä alettiin soveltaa palvelutuotantoon, tarvittiin tuotantokeskeisen laadunmäärittelyn rinnalle asiakaskeskeistä lähestymistapaa. Laatu alettiin mieltää myös asiakkaan subjektiivisena kokemuksena.

Asiakkaiden kokemukset ja tarpeet ovat nykyisin keskeisiä julkisten palvelujen kehittämisessä. Vuodelta 1998 oleva valtioneuvoston periaatepäättös *Laadukkaat palvelut, hyvä hallinto ja vastuullinen kansalaisyhteiskunta* loi pohjaa julkishallinnon laadun kehittämiseen. Valtion ja kuntien yhteisesti hyväksymä *Julkisten palvelujen laatustrategia* korosti asiakaslähtöisyyttä laatutyön pe-

rustana. Asiakasnäkökulman kehittämisen tarpeellisuutta korostetaan myös peruspalvelujen arvioinnissa (Peruspalveluohjelma 2011–2014). Kunnallisen työmarkkinalaitoksen tuloksellisen toiminnan kehittämistä koskevassa suosituksessa korostetaan asiakas kohtaamisten merkitystä.

Asiakkaat arvioivat palvelujen laatua eri kriteereillä kuin palvelujen tuottajat. Palvelualasta riippumatta asiakkaiden käyttämät kriteerit ovat suunnilleen samankaltaisia. Asiakkaalle tärkeitä ovat mm. luotettavuus, palvelun oikea-aikaisuus ja täsmällisyys, palveluammattilaisten ammattitaito, palvelun helppo saavutettavuus ja aukioloajat, kohteliaisuus, ystävällisyys,

kielen ymmärrettävyys, pyrkimys asiakkaan tarpeiden tunnistamiseen ja palveluympäristö. Edellä mainitut tiivistettiin kirjastojen asiakaspalvelun laadun LibQual -arviointimallissa viideksi kriteeriksi

- fyysinen ympäristö
- luotettavuus
- reagointialttius
- varmuus ja
- empatia. (Parasuraman ym. 1988)

Asiakaslähtöisyydessä on tärkeää kuunnella asiakasta, ymmärtää mitä asioita asiakas arvostaa ja millaisia tavoitteita hänellä on. Tuotteiden arvo asiakkaalle muodostuu vasta käytössä, ei ostohetkellä. Kirjasto instituutiona ei asiakkaalle sinänsä ole arvokas. Arvokkaita ovat sen tarjoamat aineistot ja palvelut. Kirjastolla tulisi kilpailutilanteessa olla jotain ainutlaatuista tarjottavaa. (Storbacka 1999)

Asiakaslähtöisesti toimivassa kirjastossa asiakas on myös toimija, ei pelkästään toiminnan objekti. Asiakkuuslähtöisyyden avaintekijöitä ovat saavutettavuus ja vuorovaikutteisuus. Saavutettavuus sisältää sopivien aukioloaikojen lisäksi sen, että kirjasto ja sen henkilöstö ovat hyvin tavoitettavissa, yhteistyö kirjaston kanssa koetaan helpoksi ja kirjasto on valmis ottamaan vastaan virikkeitä asiakkailta ja ulkomailmasta. Vuorovaikutteisuuden pyrkivä kirjasto on yhteydessä sekä nykyisiin että potentiaalisiin asiakksiinsa.

Asiakaslähtöiseen toimintaan kuu-

luu myös se, että osataan kerätä oikeita tietoja, jotka voidaan muuntaa käyttökelpoiseksi asiakkuutta ohjaavaksi tiedoksi. Asiakkaan asenteiden ja kokemusten mittaamisen lisäksi tarvitaan tietoa asiakkaiden käyttäytymisestä.

Kirjastot etsivät tietoisesti uutta palvelukulttuuria, jossa palveluja kehitetään aidon asiakaslähtöisesti. Asiakkaat ovat yhä koulutetumpia. Henkilöstön koulutustason on oltava vähintäänkin sama kuin asiakaskunnalla. Asiakkaiden kuuleminen on tulevan kysynnän kannalta tärkeää. Lapset ja nuoret ratkaisevat palveluista saamiensa kokemusten perusteella, kannattaako kirjastoa käyttää. Kirjaston on tulevaisuudessa ansaittava uudet asiakkaansa. Vain laadukkaat ja asiakkaan arvokkaiksi kokemat palvelut löytävät käyttäjänsä.

Ensimmäiset yhteiset kokeiluluonteiset kirjastojen asiakaskyselyt toteutettiin keväällä 2008. Kansalliskirjasto kehitti kyselymallin ja kunnille tarjottiin mahdollisuus osallistua. Etuna yhteisellä asiakaskyselyllä on kerätyn tiedon vertailtavuus.

Toinen kansallinen asiakaskysely järjestettiin keväällä 2010. Sen avulla pyrittiin saamaan selville kirjastonkäytön syitä, palveluissa onnistumista sekä kirjastopalvelujen vaikutuksia. Vastaajia oli yli 13 000 ja heistä yli 90 % asioi kirjastossa vähintään kerran kuu-kaudessa. Kyselyn vastaajista 28 % lainasi aineistoja, 14 % luki lehtiä, 13 % tutustui aineistoihin ja 10 % haki tietoa tietystä aiheesta.

Vaikka kyselyyn vastasi valikoitu-

nut vastaajakunta, ei edustava otos, voidaan tuloksista vetää joitakin johtopäätöksiä. Asiakkaille tärkeiden sopivien aukioloaikojen suhteen kirjas-

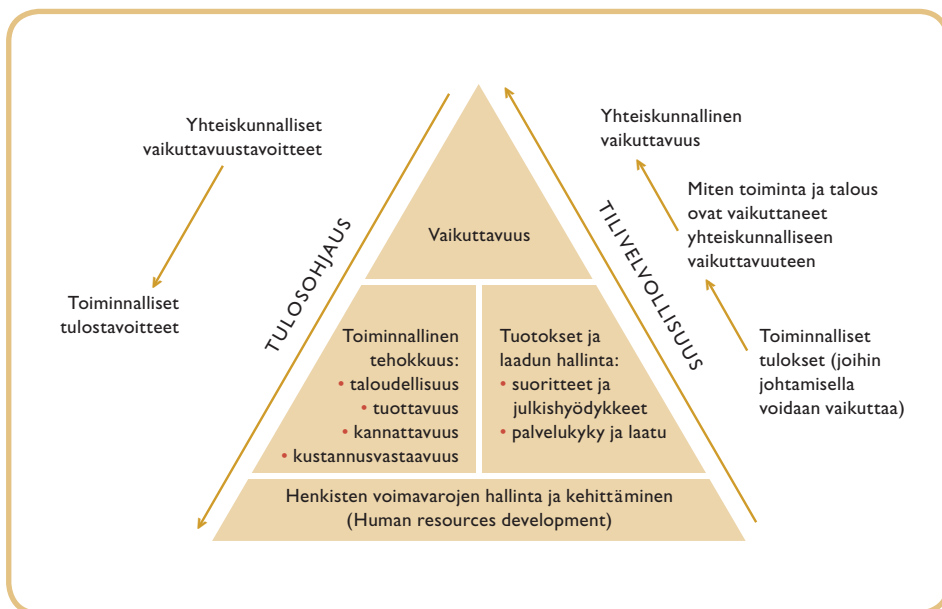
toilla on vielä parantamista. Vastausten perusteella kirjastoilla on vaikutusta monien kuntalaisten elämään.

## Tuottavuus ja tuloksellisuus

Sen lisäksi, että kirjasto on aidosti asiakaslähtöinen, sen on oltava tuottava ja tuloksellinen.

Julkishallinnolta on vaadittu tuloksellisuutta 1980-luvun loppupuolelta alkaen, jolloin kuntasektorille annettiin ensimmäinen suositus tuloksellisuuden arvioinnista. 2000-luvun alussa valtiovarainministeriön työryhmä määritteli tuloksellisuuden kriteereiksi

1. yhteiskunnallisen vaikuttavuuden,  
2. toiminnallisen tuloksellisuuden sekä  
3. henkisten voimavarojen hallinnan ja kehittämisen. Toiminnallisen tuloksellisuuden osana ovat toiminnallinen tehokkuus ja laadunhallinta. Toiminnalliseen tehokkuuteen taas kuuluvat taloudellisuus, tuottavuus ja kannattavuus. Tuloksellisuuden kriteerit esitetään kuvassa 1.



Kuva 1 Tuloksellisuuden kriteerit

*Kunnallisen työmarkkinalaitoksen suosituksessa tuloksellisuudella tarkoitetaan kunnallisen toiminnan päämäärien saavuttamista (yhteiskunnallinen vaikuttavuus) ja perustehtävän hoitamista taloudellisesti ja laadukkaasti osavalla, hyvinvoivalla, motivoituneella ja sitoutuneella henkilöstöllä. Tuotta-*

*vuudella sama suositus tarkoittaa panos-tuotos-suhdetta, jossa on myös otettu huomioon palveluprosessi ja sen laatu. Palvelujen kehittäminen vastamaan palvelujen käyttäjien ja kunta-laisten tarpeita, on tuloksellisuuden kehittämisen päämäärä.*

## Vaikuttavuus ja sen arviointi

Yhteiskunnallinen vaikuttavuus on entistä tärkeämpi tuloksellisuuden kriteeri. Vaikuttavuuden arvioinniksi on kuvattu (Rajamäki 2006) toimintaa, jossa määritellään esimerkiksi jonkin instituution, yhteiskunnallisen ohjelman, hankkeen tai palvelun arvo soveltuvien ja erikseen sovittavien vaikuttavuuskriteerein mahdollisimman luotettavilla ja systemaattisilla menetelyillä. Vaikuttavuudesta halutaan tietoa, jota voitaisiin käyttää toiminnan ohjauksessa, kehittämisessä ja poliittis-hallinnollisessa päätöksenteossa.

Koska vaikuttavuutta on vaikeampaa arvioida kuin esimerkiksi lainmukaisuutta tai taloudellisuutta, se on usein jäänyt vähemmälle huomiolle. Vaikuttavuuden arvioinnin tekee haasteelliseksi mm. syy-seuraussuhteiden monimutkaisuus, tuotosten tai suoritusten (outputs) sekä toiminnan vaikutusten tai lopputulosten (outcomes) toisistaan erottamisen vaikeus sekä se, että vaikutukset näkyvät usein vasta vuosien kuluessa.

Eri aloilla vaikuttavuutta on tarkasteltu eri tavoin ja vaikuttavuuden ja

vaikutusten välillä ei aina ole selkeää käsitteellistä eroa. Vaikuttavuus-tarkasteluissa voidaan Rajamäen mukaan käyttää seuraavia näkökulmia:

- Vaikuttavuus tavoitteiden saavuttamisena
- Vaikuttavuus toimenpiteen seurauksena
- Vaikuttavuus palvelujärjestelmän kykynä saada aikaan vaikutuksia
- Vaikuttavuus suhteessa tarpeisiin
- Vaikuttavuus mekanismien tarkastelemisena
- Vaikuttavuuden mekanismit
- Vaikutusten ala, eli yhteiskunnallinen vaikuttavuus

Vaikuttavuudesta on tullut tärkeä näkökulma yhteiskuntapolitiikan ja julkisen palvelutoiminnan kehittämisessä. Opetus- ja kulttuuriministeriö on *Kulttuuripolitiikan strategiassa 2020* määrittellyt kulttuuripolitiikan vaikuttavuustavoitteet, jotka on otettu huomioon myös opetus- ja kulttuuriministeriön *Kirjastopolitiikka 2015 -ohjelman* tavoitteissa.



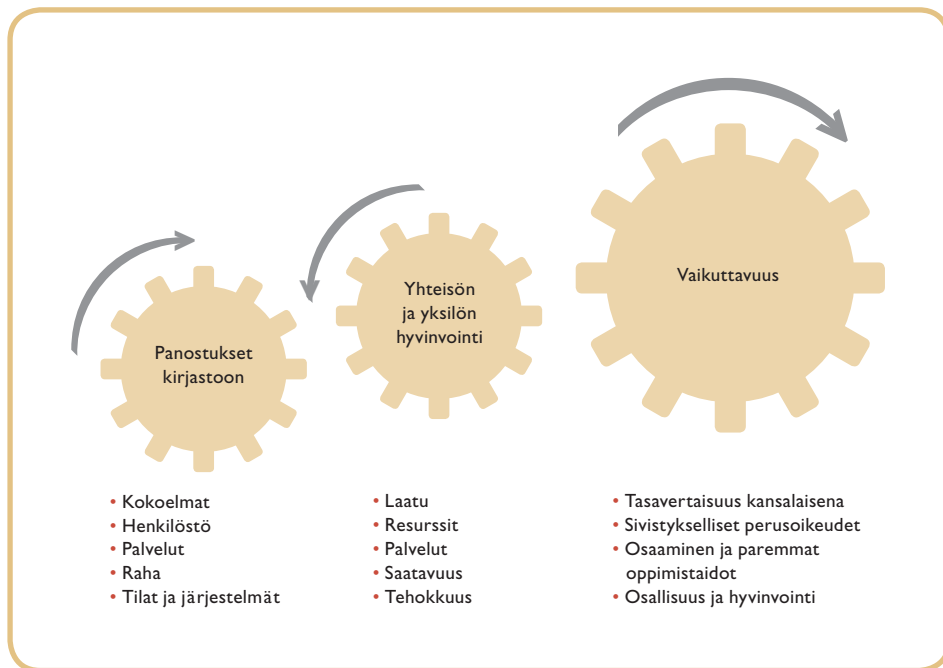
Opetus- ja kulttuuriministeriön kulttuuripolitiikan vaikuttavuustavoitteet ovat:

- Yhteiskunnan kulttuurisen perustan vahvistaminen
- Luovan työn tekijöiden ja kulttuuripalvelujen tuottajien toimintaedellytysten parantaminen
- Kansalaisten kulttuuriin osallistumisen ja hyvinvoinnin edistäminen
- Kulttuurin taloudellisten vaikutusten vahvistaminen

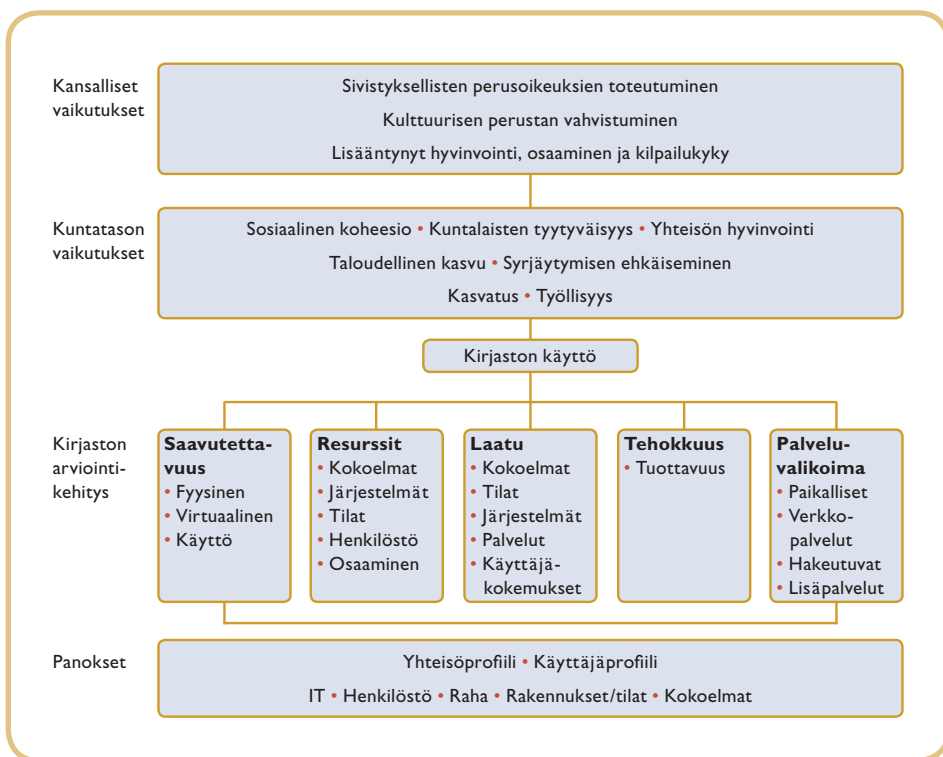
Kirjastopalvelujen vaikuttavuutta ei maassamme ole paljon arvioitu. Tekeillä on Tampereen yliopistossa opetus- ja kulttuuriministeriön rahoittama vaikuttavuuteen liittyvä KIRJO-hanke.

Kansainvälisestikin kirjastojen vaikuttavuuden arviointitutkimuksia on tehty vähän. Korkeakoulusektorilla on selvitetty kirjastojen vaikuttavuutta oppimiseen.

Kirjastopalveluilla on vaikuttavuutta kansalaisten sivistyksellisten oikeuksien toteutumiseen ja tiedolliseen tasa-arvoisuuteen. Kuntatasolla niillä on vaikutuksia yhteisön ja yksilön hyvinvointiin. Kirjastot ovat tärkeitä kansalaisten tiedon ja kulttuurin saatavuuden kannalta. Ne voivat ehkäistä tiedollista syrjäytymistä ja ne vaikuttavat myös digitaalista informaatiokultuuria vähentävästi. Kirjastotoimintaan tehtyjen panostusten, laadun ja vaikuttavuuden mekanismeja kuvataan kuvissa 2 ja 3.



Kuva 2 Panostusten, laadun ja vaikuttavuuden yhteys



Kuva 3 Kirjaston kuntatason ja kansallisen tason vaikuttavuus

Opetus- ja kulttuuriministeriön Kulttuuripolitiikan strategia 2020 korostaa vaikuttavuutta kuvaavien tunnuslukujen ja arvioiden kehittämistä. Yksi toimenpiteistä on eri hallinnonaloille ulottuvan kulttuurin terveys- ja hyvinvointivaikutuksen edistämistä koskevan toimintaohjelman teko ja kulttuurin hyvinvointivaikutusten nosto yhdeksi kehittämisen painopistealueeksi.

Myös kansallisissa kirjastojen asiakaskyselyissä (2008 ja 2010) pyrittiin saamaan selville, oliko kirjastolla ollut vaikutusta tiedonhakutaitojen kehittämiseen, tietoteknisten taitojen kehittämiseen, lukemis- ja kulttuuriharras-

tuksiin, elämänlaatuun ja sosiaalisiin kontakteihin.

Kevään 2010 vastaajista yli 70 % oli sitä mieltä, että kirjastot olivat parantaneet heidän elämänlaatuaan jonkin verran tai huomattavasti. Kulttuuriharrastusten tukemisessa kirjastojen merkitys oli huomattava 60 % mielestä. Yli 40 % asiakkaita koki kirjaston auttaneen huomattavasti työhön tai opiskeluun liittyvän aineiston löytämisessä. Vastaajista 40 % oli sitä mieltä, että kirjastot olivat lisänneet jonkin verran tai huomattavasti heidän sosiaalisia kontaktejaan. Kirjastoilla on merkittävä vaikutus moniin elämän osa-alueisiin.

### Arvioinnin tarve koontina:

Arviointi on osa oman toiminnan ja tuloksellisuuden tarkastelua.

Arviointi suuntautuu tulevaisuuteen ja arviointitietoa käytetään kehittämissuunnitelmien työssä. Arviointi on ensimmäinen vaihe jatkuvassa kehittämisprosessissa, jossa säännöllisesti tarkistetaan kehittymissuunta ja tavoitteet sekä korjataan, vahvistetaan ja muutetaan toimintaa.

Arvioinnilla saatava tieto kehityksen suunnasta on tärkeä kansalaisten perusoikeuksien toteutumisen kannalta. Kansalaisten on saatava tietää, miten ja mihin oman kunnan kirjastopalveluja kehitetään.

Arvioinnista saatua tietoa käytetään kirjasto- ja tietopalveluja koskevien valtakunnallisten linjausten ja kunnallisen päätöksenteon pohjaksi.

## Arviointitasot

Kirjastopalveluja arvioidaan eri tasoilla. Arviointi voi olla kansainvälinen, kansallinen, alueellinen, seudullinen tai paikallinen. Se voi koskea yhtä tai useampaa kuntaa ja arvioijina voivat olla kunnan ja kirjaston lisäksi asiakkaat ja ei-asiakkaat.

*Kansainvälisten arviointien* tehtävänä on antaa tietoa maamme kirjastopalvelujen tilasta verrattuna muihin maihin. Kansainvälisiä arviointeja kirjastotoimessa on tehty lähinnä korkeakoulusektorilla. Tietoa voidaan saada myös osallistumalla kansainvälisiin tutkimushankkeisiin. Opetus- ja kulttuuriministeriö päättää kansainvälisiin arviointeihin osallistumisesta.

*Kansallinen arviointi* antaa kuvan palvelujen tilasta koko maassa ja tarjoaa tietoa kuntien välistä vertailua varten. Valtakunnallinen peruspalve-

lujen arviointi toteutetaan sektoreittain. Ministeriöt sopivat niiden alaisien virastojensa kanssa arvioinnin kohteet, metodit, aikataulut, tulosten käytön ja julkistamisen sekä tuloksista tiedottamisen. Lääninhallitukset arvioivat kirjastotoimintaa osana peruspalveluja vuosina 1999–2009. Ne tekivät alueelliset raportit ja niiden pohjalta koottiin valtakunnallinen arviointiraportti.

Vuoden 2010 alusta peruspalveluarvioinnin vastuu siirtyi aluehallintovirastoihin. Kirjastotoimen arviointitehtävä siirtyi elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskuksiin, joihin kirjastotoimen aluehallinto siirtyi. Kirjastotoimen peruspalveluarviointia tehdään yhteistyössä aluehallintovirastojen kanssa. Peruspalvelujen vaikuttavuutta ja tuloksellisuutta arvioidaan myös hallituksen kertomusmenettelyssä.

*Aluetason* arvioinnit tukevat valtakunnallista kehittämistä, täydentävät kuntien arviointia ja palvelevat kuntia peruspalvelujen kehittämisessä. Arvioinnista saadaan alueellista tietoa säädosvalmistelua ja valtakunnallista suunnittelua varten. Aluetasolla on arvioitu mm. kirjastopalvelujen saatavuutta, elektronisten aineistojen kokoelmia, kirjastojen henkilöstötilannetta ja kirjastotiloja. Arvioinnissa käytettävät palvelu- ja laatutavoitteet on sovittu yhteisesti opetus- ja kulttuuriministeriön kanssa.

*Seudullinen arviointiyhteistyö* on vasta alkamassa. Pohjois-Pohjanmaalla seudullinen arviointiyhteistyö lähti liikkeelle Parkki-projektista, jossa mukana oli kirjastoja Oulun, Kemin ja Rovaniemen seuduilta ja eri kirjastosektoreilta. Pohjois-Pohjanmaalla arviointiyhteistyö kattaa nykyisin koko maakunnan. Arviointiyhteistyön etuna on, että näin pienetkin kirjastot voivat tehdä lakisääteistä arviointia ja yhdessä kehittää hyviä työkaluja. Arviointiyhteistyö on käynnistynyt mm. Itä-Suomessa Joensuun seutukirjaston ja Mikkelin seutukirjaston yhteistyönä.

*Paikallistasolla* kirjastotoimen arviointivastuu on kunnalla ja kunnan omassa yleisarvioinnissa lähtökohtina ovat valtuuston visio, tavoitteet sekä toimintastrategia. Kuntalaki velvoittaa kunnanvaltuuston vastaamaan kunnan toiminnasta ja taloudesta sekä päättämään toiminnan ja talouden kes-

keisistä tavoitteista (Kuntalaki 13 §). Valtuusto hyväksyy toiminnalliset ja taloudelliset tavoitteet vuosittain talousarviossa ja -suunnitelmassa (Kuntalaki 13 §). Vuotuinen talousarvio kuvaa, millaiset taloudelliset edellytykset kunnan eri toiminnoilla on käytettävissään. Näissä rajoissa valtuuston alaiset toimielimet määrittelevät edelleen keinot tavoitteiden saavuttamiseksi. Arviointi tuottaa valtuustolle tietoa siitä, miten sen asettamien tavoitteiden toteuttamisessa on onnistuttu. Kuntatasolla tärkeä arviointitoimija on tarkastuslautakunta. Tarkastuslautakunnan arvioinnin tulos esitetään vuosittain laadittavassa arviointikertomuksessa, joka käsitellään valtuustossa samanaikaisesti tilinpäätöksen ja tilintarkastuskertomuksen kanssa.

Paikallistason arviointi on kuulunut myös kirjastotoimen aluehallinnon (aiemmin lääninhallitukset, vuodesta 2010 alkaen ELY-keskukset) tehtäviin. Kirjastotoimen paikallistason ulkoiset arvioinnit ovat muuttuneet ”tarkastuksista” toiminnan kehittämistä koskevan vuoropuhelun suuntaan. Toiminnan arviointia koskevia keskusteluja opetus- ja kulttuuriministeriö ja aluehallinto ovat käyneet myös maakuntakirjastojen kanssa.

Yksilötasollakin kirjastot asettavat tavoitteita ja niiden toteutumista arvioidaan mm. henkilökohtaisissa kehityskeskusteluissa. Kirjastotoimen arviointitasot on koottu taulukkoon 1.

Taulukko 1 Kirjastojen arviointitasot

arviointitaso	arvioija	käytetty kriteeristö
yksilötaso	asiakas, kirjaston työntekijä	subjektiivinen
kuntataso	kirjasto, kunta, elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus (pyydettyessä)	käytössä olevat kansalliset suositukset, kunnan asettamat kriteerit
aluetaso	elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus  kirjastot alueellisessa yhteistyössä	peruspalveluarviointia varten sovitut laatutavoitteet, Kirjastopoliittisen ohjelman laatusuosituksset, kansalliset uudet suositukset, kirjastojen yhdessä sopimat
valtakunnallinentaso	elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus, aluehallintovirasto, opetus- ja kulttuuriministeriö	peruspalveluarviointia varten sovitut laatutavoitteet, käytössä olleet kansalliset laatusuosituksset, kirjastojen yhdessä sopimat
kansainvälinentaso	opetus- ja kulttuuriministeriö, muu sovittu taho	yhdessä sovitut

## Arvioinnin menetelmistä

Arviointityössä voidaan käyttää itsearviointiin laadittuja valmiita toiminnan arviointimenetelmiä (esim. tasapainotettu tulokortti eli Balanced scorecard, CAF, EFQM yms.). Asiakasnäkökulmaa voidaan kartoittaa esimerkiksi kuntalais- ja asiakaskyselyjen, haastattelujen ja paneelien avulla. Henkilöstön näkemyksiä voidaan selvittää kyselyjen ja työtyytyväisyysmittausten kautta. Arviointityötä kirjastot voivat tehdä seudullisena yhteistyönä.

Kirjaston toimintaa voidaan mitata määrällisesti ja arvioida laadullisesti. Määrällinen mittaaminen tuottaa tietoa kirjasto-organisaatioista, laadullinen arviointi taas tuo esiin asiakkaan näkemysten ja kokemusten merkityksen palvelujen käyttäjänä. Laadullisen arvioinnin menetelmien kehitys alkoi, kun huomattiin määrällisten mittareiden rajoitteet palvelujen laadun kuvaamisessa. Laadullinen arviointi ei voi korvata tilastollisia menetelmiä.

Kirjastopalvelujen kehittämisessä ja arvioinnissa on hyvä käyttää hyödyksi sekä tilastoista saatua määrällistä vertailutietoa että asiakkaiden kokemuksista ja näkemyksistä kertovaa laadullista informaatiota.

Kaikkia asioita ei kannata arvioida, vaan arviointikohteiksi on valittava toiminnan kannalta olennaisia asioita. Mittareiden pitää olla selkeitä ja tietyn asian kohdalle valitun mittarin pitää

antaa tietoa juuri siitä asiasta luotettavasti eikä sattumanvaraisesti. Mittaamisen ja arvioinnin pitäisi myös olla sillä tavoin pysyvää, että eri vuosien mittaustuloksista saataisiin aikasarjoja ja trendejä. Mittaria valittaessa on myös pohdittava sitä, kuinka helposti tarvittavat tiedot ovat saatavilla.

Laatumittareita tulee laatia sekä määrällisesti että laadullisesti mitattaville kirjastotoiminnan osa-alueille.

## Laatukriteereistä

Tässä luvussa pohditaan ensin laatukriteeri-termin käyttöä. Laatuun liittyviä termejä käytetään usein epäjohdonmukaisesti. Samaa asiaa kuvaamaan on käytetty termejä laatukriteeri, laatusuositus, laatuindikaattori, laatu tavoite ja laatuvaatimus. Tähän yhteyteen on koottu keskeisiä lautupuheen

termejä. Sen jälkeen kuvataan, millaisia vaatimuksia ja millaisia käyttötarkeituuksia laatukriteereillä on. Luvun loppuun on koottu tiedot nykyisin käytössä olevista kirjastotoimen laatusuosituksista ja niiden arvioidusta käytökelpoisuudesta.

## Lautupuheeseen liittyviä käsitteitä

*Laadun arviointi* on toimintaa, jossa tehdään tulkinnallista analyysiä, miten arviointikohde vastaa asetettuja laatuvaatimuksia. Kirjastojen osalta voidaan arvioida esimerkiksi palvelujen laatua, kokoelmien laatua, palvelujen kysynnän ja tarjonnan vastavuutusta tai koko kirjaston toimintaa organisaationa.

*Laadunhallinta* tarkoittaa koordinoituja toimenpiteitä kirjasto-organisaation suuntaamiseksi laatuun liittyvissä kysymyksissä.

*Laadun kehittäminen* on toimintaa,

jonka tarkoituksena on kirjaston toimintojen ja prosessien tehostaminen, jotta asiakkaiden ja itse organisaation saama hyöty lisääntyisivät.

*Laadunohjaus* on se osa laadunhallintaa, joka keskittyy laatuvaatimusten täyttämiseen.

*Laadunvarmistus* on se osa laadunhallintaa, joka keskittyy tuottamaan luottamuksen siihen, että laatuvaatimukset tullaan täyttämään.

*Laadun parantaminen* on se osa laadunhallintaa, joka keskittyy parantamaan kykyä täyttää laatuvaatimukset.

*Laatu järjestelmä* on rakenne, jonka avulla johdon määrittelemä ja hyväksymä laatu politiikka ja -tavoitteet vietään järjestelmällisesti koko organisaation läpi. Järjestelmä koostuu mm. pelisäännöistä ja toimintatavoista, joita halutaan systemaattisesti noudattaa. Samasta asiasta käytetään myös nimitystä toimintajärjestelmä, jos halutaan korostaa, että laadunhallinta on kiinteä osa toimintaa.

*Laatukriteerillä* tarkoitetaan laatutermilogiassa (SFS-EN ISO 8402) laadun määrittämisen perusteeksi valittua ominaisuutta. Laatukriteerien tulee olla mitattavissa olevia ominaisuuksia. Laatukriteeri pyritään täsmentämään sellaiseen muotoon, että sitä voi mitata. Laatukriteeri on peruste, jonka avulla tehdään arvioiva johtopäätös laadusta. Vertaamalla mittaustuloksia ennalta asetettuihin tavoitteisiin nähdään, ovatko tavoitteet saavutettu. Laa-

tukriteeriä, jonka arvon muuttumista tai kehittymistä seurataan ja joka toimii viitteenä palvelun laadusta, voidaan nimittää laatuindikaattoriksi.

*Laatutavoite* tarkoittaa jotakin laatuun liittyvää pyrkimystä. Laatutavoitteet määritellään yleensä toiminnoilla ja organisaation eri tasoille.

*Laatuvaatimuksella* tarkoitetaan laatukriteerille asetettua ehtoa, tavoitetasoa. Laatuvaatimus voi olla pienin tai suurin sallittu arvo tai vaihteluväli. Laatuvaatimus voi olla yhteiseen sopimukseen perustuva tai organisaation sisäiseksi tavoitteeksi asetettu. Sanalla *standardi* tarkoitetaan usein juuri tavoitetasoa tai yhteisesti sovittua tasoa. Laatupuheessa standardilla tarkoitetaan yleensä laatuvaatimusta.

*Mittari* on seurantatapa, menetelmä tai väline, jonka avulla laatukriteeriksi valittua ominaisuutta mitataan.

## Laatukriteereiden käyttötarkoitukset ja niille asetettavat vaatimukset

Idänpää-Heikkilä et al. (2000) ovat määritelleet laatukriteereille asetettavia vaatimuksia. Käyttötarkoitukset ja vaatimukset ovat erilaiset riippuen siitä, käyttääkö kriteeriä valtakunnallinen arviointitaso vai esimerkiksi asiakas. Yleisvaatimuksia ovat:

- Kriteerin pitää ensiksikin kuvata sitä, mitä sen on tarkoitettu kuvaavan.
- Sen on oltava validi.
- Sen tulisi myös kuvata tavoitetta, johon voidaan vaikuttaa arvioitavan toiminnan keinoin.

- Sen pitäisi pystyä erottamaan hyvä laatu huonosta luotettavasti ja mittaustulosten tulee samoin olla luotettavia.
- Mittaustulos ei saa olla helposti manipuloitavissa.
- Kriteerien tulee olla niitä soveltavien ja käyttäjien hyväksymiä. Mieluiten ne tulisi kehittääkin yhdessä erilaisia näkökantoja edustavien kesken ja yhdessä käyttäjien kanssa.

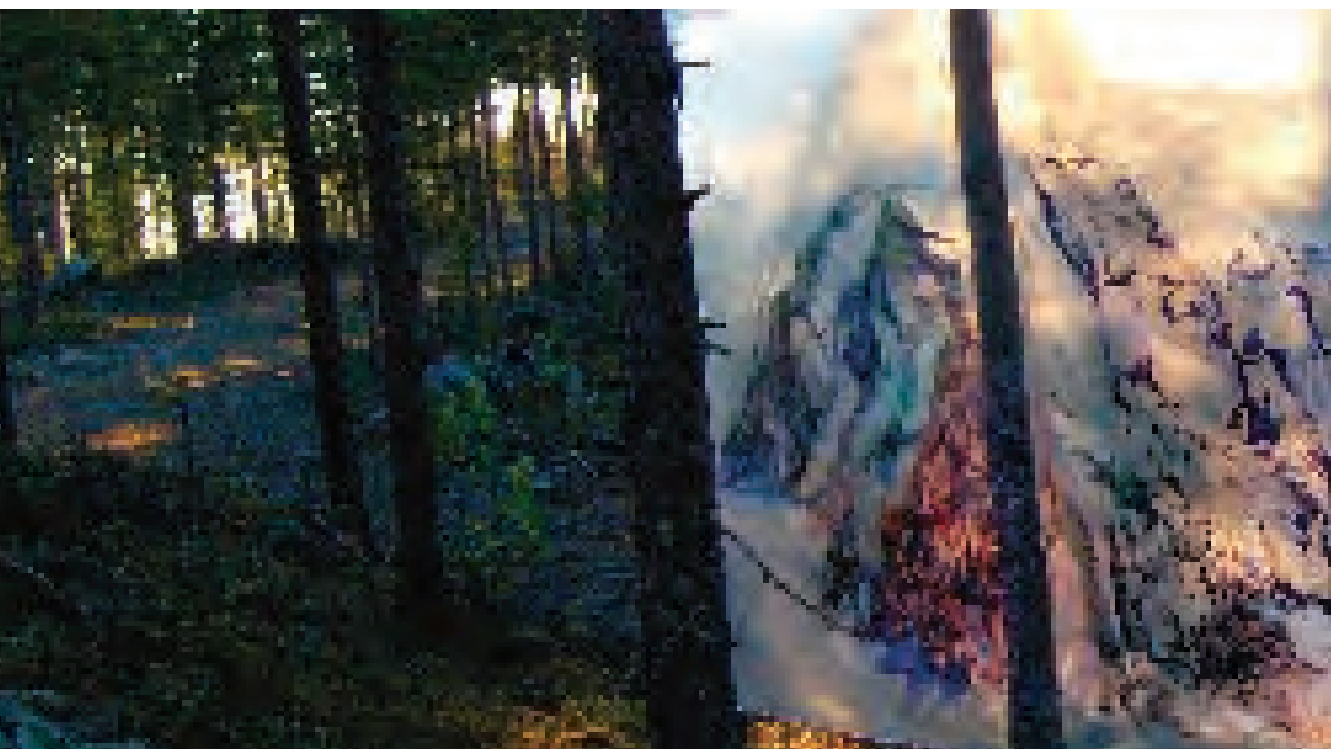
Jos laatukriteeristön halutaan kuvaavan organisaation koko toimintaa tai palveluja, kriteeristön on kuvattava toiminnan laatua eri näkökulmista ja ulottuvuuksista tasapainoisesti. Kriteeristön tulee:

- Kattaa olennaisten palvelujen toteutuminen, saavutettavuus, vaikuttavuus, kustannus-  
tehokkuus ja toteutumisen  
tasa-arvo

Taulukko 2 Laatukriteereiden käyttötarkoitukset eri tasoilla

valtakunnallisella tasolla	kuntatasolla
kirjastopoliittisten linjausten toteutumisen seurantaan	sivistyspoliittisten linjausten toteutumisen seurantaan
peruspalveluiden saannin ja tasa-arvon toteutumisen seurantaan	tuotettujen palvelujen laadun seurantaan
suositusten toteuttamisen seurantaan	voimavarojen jakaantumisen seurantaan
informaatio-ohjaukseen	tasa-arvon, väestön palvelutarpeen ja asiakaslähtöisyyden täyttymisen seurantaan
palvelurakenteen seurantaan	

Mukaillen (Idänpää-Heikkilä et al. 2000)





- Huomioida organisaation, asiantuntijan ja asiakkaan näkökulma
- Huomioida rakenteen, prosessin ja tuloksen laatu.

Kirjastotoimen ”laatukriteereiden” käyttötarkoitukset eri tasoilla on koottu taulukkoon 2.

organisaation tasolla	työntekijän tasolla	asiakastasolla
tavoitteiden toteutumisen seurantaan	oman työn tulosten tai tavoitteiden toteutumisen seuranta	palvelujen saatavuuden arviointi
toiminnan kehittämiseen ja ohjaukseen	toiminnan kehittäminen, benchmarking, oppiminen	palvelukyvyn arviointi
ongelmakohtien paikannus		ammatillisen laadun arviointi
tiedottaminen ja markkinointi		
benchmarking, oppiminen		



## Laatukriteereistä laatukuvauksiin

Kirjastotoimen laatusuosituksina on sekä kuntatason että valtakunnan tason arvioinneissa käytetty Kirjastopo-

liittisen ohjelman 2001–2004 yhteydessä laadittuja suosituksia (taulukko 3), joita on täydennetty myöhemmin.

Taulukko 3 Kirjastopoliittisen ohjelman laatusuositukset

Palvelujen saavutettavuuden laatusuositukset
<ul style="list-style-type: none"><li>• Kirjaston palvelupaikka siten, että 80 %:lla väestöstä matkaa enintään 2 km. Suositus koskee taajama-alueita. Erityispiirteet ja autopalvelut huomioidaan. Myös matka-aikaa voidaan käyttää kriteerinä (enintään 30 min).</li><li>• Kirjastostandardin mukainen kirjastojärjestelmä.</li><li>• Internet-yhteyksiä 1 kone / 1 000 asukasta. Suositus suhteutetaan kunnan kokoon ja rakenteeseen.</li><li>• Ainakin suuremmissa kaupungeissa yksi kirjasto avoinna klo 10–20 ja lauantaisin.</li><li>• Alueiden tarpeiden mukaan määritellään vaihtoehtoisia palvelutasoja.</li></ul>
Tiedon saatavuuden ja palvelujen laatusuositukset
<ul style="list-style-type: none"><li>• Uutuushankinta vähintään 400 kirjaa / 1 000 asukasta.</li><li>• Muun aineiston hankinta vähintään 100 / 1 000 asukasta eli 1/5 hankinnoista.</li><li>• Sanoma- ja aikakauslehtiä vähintään 15 vsk / 1 000 asukasta. Yhteensä vähintään 45 vuosikertaa.</li><li>• Toimintaan soveltuvaa tilaa vähintään 100 m<sup>2</sup> / 1 000 asukasta.</li><li>• Henkilöstöä vähintään 1 htv / 1 000 asukasta.</li><li>• Otetaan huomioon alueelliset tehtävät.</li><li>• Ammattihenkilöstöllä kilpailukykyinen palkkaus.</li><li>• Täydennyskoulutusta vähintään 6 pv / htv.</li></ul>
Palvelujen käyttöä koskevat tavoitteet
<ul style="list-style-type: none"><li>• Fyysisiä käyntejä vähintään 10 / asukas / vuosi, etäkäyttäjät voidaan laskea erikseen.</li><li>• Lainauksia 18 / asukas / vuosi.</li><li>• Lainaajien osuus vähintään 45 % asukkaista.</li><li>• Verkkokäynnit. Luotettava tilastointi ja seuranta, nouseva trendi.</li></ul>

Näiden suositusten käyttökelpoisuutta arvioitiin lääninhallitusten vuoden 2007 peruspalveluarvioinnin yhteydessä. Käyttökelpoisimpina vastaajat pitivät kirjastojärjestelmän ajanmukaisuutta, aukioloaikojen riittävyttä ja oikeaa sijoittelua koskevia suosituksia. Vähiten käyttökelpoisena pidettiin kirjasto- ja tietopalvelujen sijaintia koskevaa suositusta. Syynä voi olla se, että mittausväline ei ole ollut saatavilla ja mittaamista on työläs. Vastaajien mielestä ajantasaistamista kaipaivat erityisesti palvelujen käyttöä koskevat suositukset.

Näiden kriteerien käyttökelpoisuutta arvioitiin myös Pohjois-Pohjanmaan Parkki-projektissa. Kriteerien käyttöä pidettiin tarkoituksenmukaisena, mutta niiden todettiin sopivan parhaiten keskisuurille tai pienehköille kirjastoille. Kriteerejä sovellettaessa huonoja tuloksia saatiin sekä isoissa kaupungeissa että aivan pienissä kunnissa. Huonot tulokset eivät välttämättä kertoneetkaan palvelun huonosta laadusta, vaan mittarin sovimattomuudesta. Yksi suositus ei välttämättä ole hyvä erikokoisille kirjastoille.

#### **Laatukriteereistä laatukuvauksiin**

Laatutyöryhmä on työnsä kuluessa käsittänyt laatukriteerillä kuvausta kirjastotoimen, -palvelujen tai toiminnan olennaisista ominaisuuksista. Työryhmä päätyi työnsä kuluessa käyttämään laatukriteerin sijaan termiä laatukuvaus. Kuvattaviksi asioiksi ("laatukriteereiksi") työryhmä pyrki valitsemaan tärkeitä palvelun laatua kuvaavia tekijöitä. Ne ovat rakenteeseen tai toimintaan tai lopputulokseen liittyviä tekijöitä, jotka vaikuttavat oleellisesti toiminnan tuloksen saavuttamiseen. Laatukuvauksilla kerrotaan, millaiset piirteet kunkin toiminnon osalta kertovat hyvästä laadusta. Laadukkaan kirjastotoiminnan laatukuvaukset esitetään osassa II.

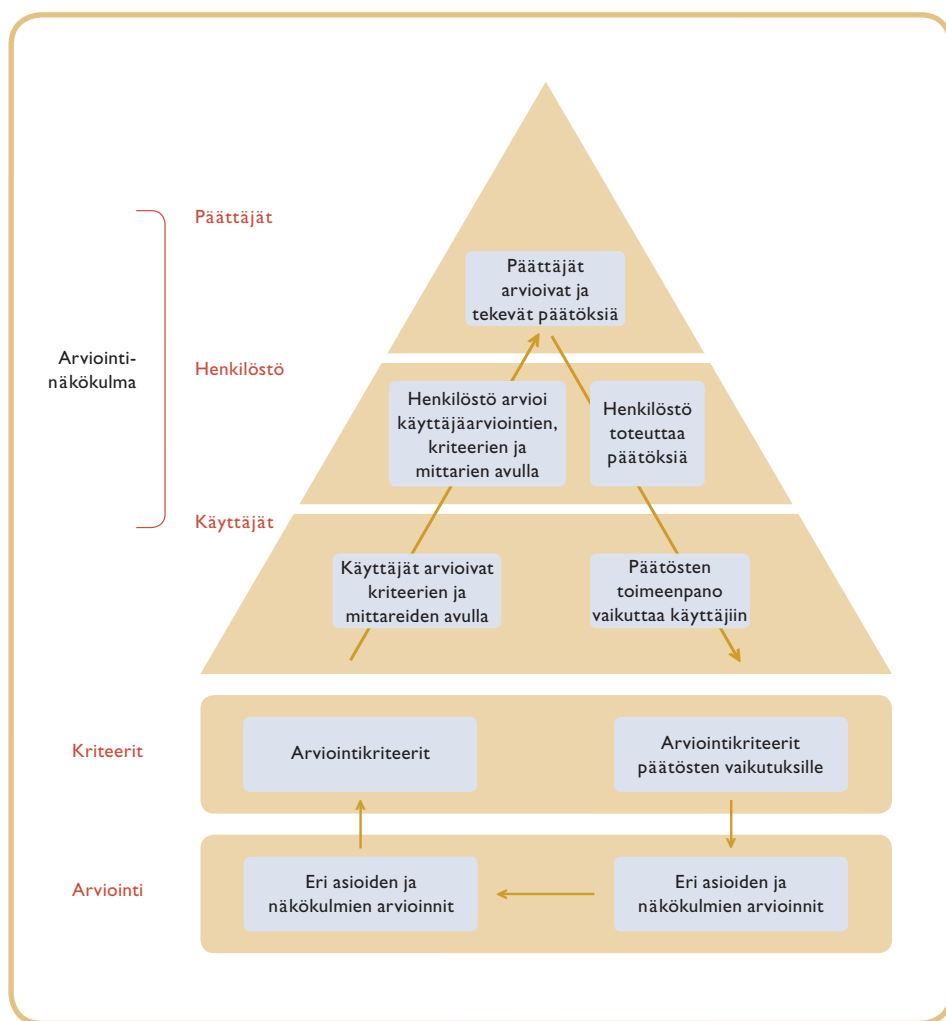
### **Arvioinnin kuntatason viitekehys ja arviointisykli koontina**

Arviointi palvelee kirjaston ja kunnan kokonaisvaltaista kehittämistä. Arviointisykli etenee arvioinnista toteutukseen, joka taas alistetaan arvioitavaksi. Tiettyjä asioita valitaan arvioitaviksi ja niiden arviointiin valitaan sopivat kriteerit. Arvioinnissa näkökulma voi olla

palvelua käyttävien tai palveluja tuottavien (kirjaston henkilökunnan) tai palveluja ylläpitävän. Arviointinäkökulma vaikuttaa siihen, kuinka suoraan ja nopeasti arvioinnin tulos voi vaikuttaa palvelun kehittämiseen. Asiakkaiden arvioinnin tuloksia käsitel-

lään yleensä henkilöstön kanssa. Niistä tunnistetaan kehittämistarpeet ja tehdään tarvittavat ehdotukset, jotka esitetään päättäjille. Päätösten jälkeen henkilöstön tehtävänä on toteuttaa ne. Toimeenpannuilla muutoksilla voi ol-

la vaikutuksia käyttäjiin. Muuttunutta toimintatapaa tai palvelua on taas syytä arvioida ja sykli alkaa alusta. Arvioinnin viitekehys ja sykli ovat kuvattuina kuvassa 4.



Kuva 4 Kuntatason arvioinnin viitekehys ja sykli (mukaillen Nicholson)

JUSTICE 1991

## Osa II

# Yleisten kirjastojen laatukuvaukset

### Kirjastopalvelujen tavoitetaso ylläpitäjänäkökulmasta

Kirjastolainsäädäntö ja valtion rahoitus ovat taanneet kunnallisten kirjastojen tasaisen kehittämisen koko maassa, myös harvaanasutuilla seuduilla. Kansallisesti toimintaa ohjataan kirjastolain (904/1998) ja -asetuksen (1078/1998) lisäksi politiikkalinjauksilla, informaatio-ohjauksella ja harkin-  
nanvaraisella rahoituksella.

Kirjastolain mukaan yleisten kirjastojen tehtävänä on edistää väestön yhtäläisiä mahdollisuuksia sivistykseen, kirjallisuuden ja taiteen harrastukseen, jatkuvaan tietojen, taitojen ja kansalaisvalmiuksien kehittämiseen, kansainvälistymiseen ja elinikäiseen oppimiseen. Toiminnan tavoitteena on edistää myös virtuaalisten ja vuorovai-  
kutteisten verkkopalvelujen ja niiden sisältöjen kehittymistä. Yleiset kirjastot toteuttavat ja vahvistavat jokaisen kansalaisen tasa-arvoa ja sivistyksellisiä perusoikeuksia.

*Kirjasto- ja tietopalvelujen järjestäminen on kirjastolain mukaan kunnan tehtävänä ja kunta voi järjestää palvelut joko itse taikka osittain tai kokonaan yhteistyössä muiden kuntien kanssa. Kunta vastaa, että palvelut ovat lainmukaisia. Kirjaston kokoelmien käyttö kirjastossa ja niiden lainaus on maksutonta. Palvelujen arviointi on lakisääteinen velvollisuus.*

*Kirjastopalvelut ovat lakisääteisiä peruspalveluja. Kunta saa valtionosuutta kirjastotoiminnan käyttökustannuksiin osana kunnan peruspalvelujen valtionosuutta. Kirjastorakentamista ja kirjastoautojen hankintaa tuetaan vuosittain valtionavustuksilla. Kuntien kirjastotoimintaa tuetaan myös rahoittamalla keskitetysti tuotettuja palveluja kaikkien kirjastojen ja niiden asiakkaiden käyttöön. Opetus- ja kulttuuriministeriö hankkii kaikille yleisille kirjastoille sähköisiä aineistoja ja tietokantapalveluja. Valtionavustuksilla tuetaan lisäksi kirjastojen kokeilu- ja kehittämishankkeita, sisältötuotantoa ja medialukutaitojen edistämistä. Kunnille myönnettävän rahoituksen keskeisenä tavoitteena on osana kansalaisten sivistyksellisiä oikeuksia turvata jokaiselle mahdollisuus kehittää itseään koko maan kattavilla kirjasto- ja tietopalveluilla sekä varmistaa väestön tasavertainen tiedon ja kulttuurin saavuus.*

Opetus- ja kulttuuriministeriön Kirjastopolitiikka 2015 -ohjelmassa kunnallisen kirjastotoimen tulevaisuuden haasteina nähdään osaamistason nostaminen, kirjastojen rahoituksen uudelleen arviointi sekä kirjaston ja koulun uudenlaisen yhteistyön kehittäminen.

Kunnollinen kirjasto rakentuu neljän peruspilarin varaan. Tarvitaan tila laitteineen, varustuksineen ja ajanmukaisine kirjastojärjestelmineen, tarvitaan ajantasainen kokoelma, ammattitaitoinen henkilökunta ja riittävät au-

kioloajat. *Uudet kansalliset laatukuvaukset on laadittu erikseen tiloille, kokoelmille, henkilöstölle ja osaamiselle sekä palveluille. Keskeisiä perusasioita on lisäksi koottu tähän ylläpitäjänäkökulmaa koskevaan osuuteen.*

### Nykyiset ylläpitäjälle suunnatut suositukset

Kirjastopoliittinen ohjelma 2001–2004 suuntasi kunnalliselle tasolle/palvelun järjestäjälle seuraavat suositukset:

- Kirjastojen rahoituksen (kirjaston käyttökulujen osuus kunnan kaikista käyttökuluista) nostaminen tietoyhteiskunnan edellyttämälle tasolle. Tasoa ehdotettiin korjattavaksi 0,8 prosentista 1,5 – 2 prosenttiin.
- Ammattihenkilöstön vajeen korjaaminen.
- Standardien mukaisen kirjastojärjestelmän hankkiminen.
- Kansalaisen tietohuoltostrategian luominen paikallisella tai alueellisella tasolla.

Näistä tavoitteista parhaiten toteutui kirjastojärjestelmien kehittäminen. Järjestelmiä on kehitetty seudullisessa yhteistyössä ja valtaosa kirjastoista on nykyisin mukana erilaisissa yhteistyöliittymissä. Nyt elämme uuden sukupolven järjestelmien maailmassa ja kirjaston tietojärjestelmälle asetettavat vaatimukset tänään ovat huomattavan erilaiset kuin 2000-luvun alussa. Haasteena on nyt saada kansalaisten käyttöön uuden sukupolven kirjasto-

järjestelmien vuorovaikutteiset palvelut ja yhteinen asiakasliittymä erilaisiin julkisiin tietovarantoihin (Kansallinen digitaalinen kirjasto).

Kirjastojen käyttökulujen osuutta kuntien kaikista käyttökuluista ei ole kasvatettu toivotusti. Niiden osuus kunnan kokonaiskustannuksista oli vuosina 2005–2008 noin yhden prosentin luokkaa. Paikallinen ja alueellinen tietohuoltostrategiatyö ei myöskään ole edennyt toivotulla tavalla.

Korkeakoulutetun ammattihenkilöstön vajetta ei ole korjattu. Vuoden 2006 peruspalveluarvioinnin mukaan kirjastojen riittämättömät henkilöstöresurssit heikentävät kansalaisten tasavertaisia mahdollisuuksia saada laadukkaita kirjastopalveluja. Alueelliset erot ovat kasvaneet ja uhkaavat väestökatoalueilla kasvaa edelleen kirjastohenkilöstön eläköitymisen myötä. Kunnan kirjastotoimesta vastaavan viranhaltijan tehtäväkenttää oli monissa kunnissa laajennettu ja osa-aikaisten johtajien määrä oli kasvanut. Kirjastotoimen organisointi kuntien välisenä yhteistyönä (johtajapalvelun osto, yhteiset kirjastolaitokset, seutukirjastot) oli lisääntynyt, mutta ei aina ollut

taannut riittävää henkilöstöä ja henkilöstön koulutustasoa. Kirjastoasetuksen kelpoisuusvaatimuksia (4 §) muu-

tettiin vuoden 2010 alusta lukien, jotta kirjastojen henkilöstökehityksen epäsuotuisa kehitys saataisiin käännettyä.

## Palveluverkko ja taloudellisuus

Ylläpitäjän näkökulmasta palveluverkon toimivuus ja toiminnan taloudellisuus ovat tärkeitä. Maamme kirjastoverkon muutoksia arvioitiin peruspalvelujen arvioinnissa 2007. Tuoloin hallinnollisten rakenteiden muutokset (kuntaliitokset, yhteiset kirjastolaitokset, seutukirjastot ja kirjastonjohtajan ostopalvelut) eivät olleet vähentäneet kirjastojen määrää. Esimerkiksi kuntaliitoksista syntyvät muutokset näkyvät koko mitassaan vasta henkilöstön asemaa koskevien suoja-aikojen umpeuduttua.

Koko maan kirjastopalveluverkossa on kymmenen viime vuoden aikana tapahtunut useita muutoksia. Palvelupisteiden määrä on vähentynyt yli 8 prosenttia, jos tarkastellaan kaikkia kir-

jastojen palvelupisteitä (pääkirjastot, lähikirjastot, laitospalvelut ja muut palvelupisteet). Kuntaliitosten takia pääkirjastojen määrä on vähentynyt reilulla neljänneksellä ja lähikirjastojen määrä taas kasvanut lähes yhtä paljon. Lähikirjastoverkon näennäistä kasvua selittää entisten pääkirjastojen muuttuminen kuntaliitostilanteessa uuden kunnan lähikirjastoiksi ja toisaalta tarkasteluajanjaksona tapahtunut tilastointiperusteiden muutos. Uusia lähikirjastoja ei juurikaan ole rakennettu. Todellista vähenemistä on tapahtunut kirjastoautopalvelujen tarjonnassa. Ne ovat supistuneet noin 25 prosenttia. Kirjastoverkostossa vuosina 1999–2009 tapahtuneet muutokset on koottu taulukkoon 4.

Taulukko 4 Kirjastojen palveluverkon muutokset 1999–2009

Lääni	Pääkirjastojen määrän muutos %	Lähikirjastojen määrän muutos %	Muiden palvelupisteiden määrän muutos %	Kirjastoautoja 1999	Kirjastoautoja 2009	Kirjastoauto-pysäkkien määrän muutos %
Etelä-Suomi	-20,2	5,0	-28,1	48	39	-17,7
Itä-Suomi	-36,8	58,3	-39,3	42	26	-39,2
Lappi	-4,5	56,3	-74,2	16	15	-13,1
Länsi-Suomi	-30,7	29,1	21,5	71	56	-16,0
Oulu	-19,2	22,2	-12,4	26	19	-35,0
Koko maa	-26,8	23,7	-15,4	203	155	-24,9



Kuntaliitosten lisäksi pääkirjastojen määrää on vähentänyt kuntien liittyminen seudulliseen yhteistyöhön. Yhteistyömalleissa yksi kunta vastaa palvelujen tuottamisesta. Tällöin esimerkiksi viiden kunnan liittymässä on yksi pääkirjasto entisen viiden sijaan. Muutamissa kuntien kirjastoyhteistyöratkaisuisa uusi toimintamalli ei muodostu perinteisistä pää- ja lähikirjastoista, vaan kukin kirjasto toimii tasavertaisena yksikkönä yhteisessä kirjastoverkossa. Vuonna 2009 26 kuntaa järjesti kirjastopalveluja yhdessä toisen kunnan kanssa (seutukirjasto tai yhteinen kirjastolaitos).

Opetus- ja kulttuuriministeriö on

linjauksissaan korostanut mm. kunnan vastuuta siitä, ettei kirjaston palveluverkon toimivia pisteitä lakkauteta lyhytnäköisesti, vaan mietitään niiden palvelujen kehittämistä ja mahdollista erikoistumista (Kirjaston kehittämisohjelma 2006–2010). Lakkauttamisten sijaan suositellaan pitkälle edenneiden seudullisten yhteistyörakenteiden edelleen kehittämistä.

Palveluverkon toimivuutta arvioitaessa on palvelupisteiden lisäksi tarkasteltava palveltavaa väestömäärää ja toiminta-alueen laajuutta, joissa on suuria eroja. Nämä vaikuttavat kirjastossa tarvittaviin resursseihin. Vuoden 2009 tilanne on kuvattu taulukossa 5.

Taulukko 5 Kirjastojen palveltava väestömäärä ja palvelualueen laajuus

2009	Pääkirjastot	Lähikirjastot	Yhteensä	Kirjastoja / 10 000 asukasta	Palveltava alue km <sup>2</sup> / kirjasto*
Etelä-Suomi	71	148	219	1,00	138
Itä-Suomi	43	57	100	1,75	485
Lappi	21	25	46	0,98	2 014
Länsi-Suomi	142	222	364	1,93	204
Oulu	42	44	86	1,83	660
Koko maa	319	496	815	1,54	373

\*maapinta-ala

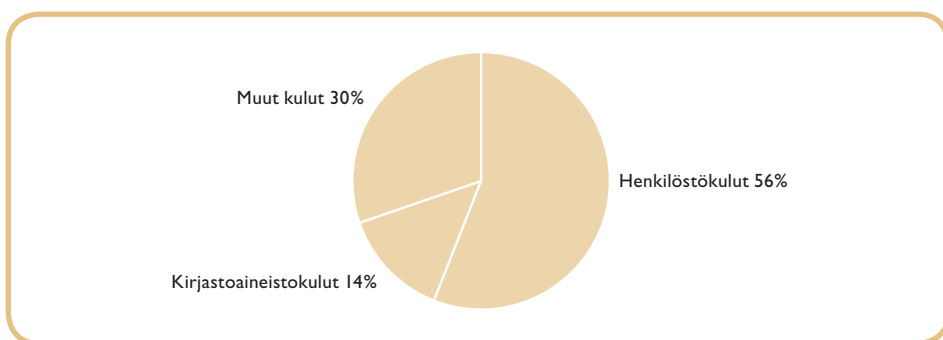
*Kirjastotoimen kustannukset asukasta kohden olivat vuonna 2009 keskimäärin 54,55 euroa. Kunnittaiset erot voivat olla huomattavia. Tuolla rahamäärällä suomalainen saa 10 kirjastokäyntiä ja 20 lainaa. Samalla euromäärällä saa esimerkiksi tankin bensiiniä, tukanleikkuun, lastenhoitajan illaksi, konserttilipun tai yhden seminaaripäivän ruoka- ja kahvitarjoilun.*

- Vuodesta 2005 kirjastotoiminnan asukaskohtaiset kustannukset ovat nousseet maltillisesti.
- Kirjastotoimen kustannusten nousu on ollut pienempää kuin kuntien muiden kustannusten nousu.

- Kirjastotoiminnan kustannuksista runsaimmin on kasvanut muiden kulujen osuus (25 %). Muihin kuluihin sisältyvät tilaja atk-kustannukset.

Henkilöstömenot ovat kasvaneet asukasta kohden vajaat 12 % ja aineisto-

menot vajaat 9 %. Vaikka taloudellinen liikkumavara on heikentynyt, ovat kirjastot viime vuosina kyenneet tuottamaan useita uusia verkkopalveluja toimintojaan priorisoimalla. Kirjastotoiminnan kustannukset jakautuivat vuonna 2009 kuvan 5 mukaisesti.



Kuva 5 Kirjastotoiminnan kustannusten jakauma 2009

Henkilöstökuluista kirjastoissa ei juurikaan voida tinkiä, harvaanasutuisakin kunnissa tarvitaan perushenkilöstö. Uusiutuvan kokoelman kannal-

ta aineiston hankintamäärärahojen vähyteen on kiinnitetty huomiota mm. Kulttuurirahaston Kirjatalkoilla.

### Ylläpitäjän kirjastopalveluja koskeva palvelulupaus

*Kunta huolehtii kuntalaisten sivistyksellisistä perusoikeuksista ylläpitämällä laadukkaita kirjastopalveluja. Laadukkaila, kuntalaisten tarpeita vastaavilla kirjastopalveluilla luodaan hyvinvointia, iloa, elämyksiä ja tietoa kaikenikäisille. Niillä kunta vahvistaa omaa kulttuurista perustaansa ja ennaltaehkäisee tiedollista ja muuta syrjäytymistä. Kunta huolehtii, että kirjastotoiminnan peruspalveluista (tilalaitteineen, ajanmukainen kirjastojärjes-*

*telmä, ajantasainen kokoelma, ammattitaitoinen henkilökunta ja riittävät aukioloajat) mikään ei puutu tai ole laadultaan tai määrältään riittämätön.*

Kuntalaisilla on kirjastopalvelujen kautta vapaa ja helppokäyttöinen pääsy keskeisiin kansallisiin tiedonlähteisiin ja paikalliseen kulttuuriin. Kirjastossa on laadukkaat, ajantasaiset ja uusiutuvat kokoelmat, joissa on eri asiakasryhmille soveltuvaa aineistoa

sekä opiskeluun että viihtymiseen. Kirjaston verkkopalveluja kehitetään määrätietoisesti. Niiden kehittämisessä huomioidaan seudullisen yhteistyön mahdollisuudet ja kansallisesti tuotetut palvelut. Kirjastotilat ovat toimintaan sopivat, viihtyisät, helposti saavutettavat ja esteettömät. Erilaiset ja eri-ikäiset käyttäjät löytävät sieltä itselleen sopivaa tilaa.

Kirjastopalvelut ovat osa kunnan hyvinvointi-, oppimis- ja kulttuuripalveluja ja -prosesseja.

Palvelu tarjotaan kuntalaisille lähipalveluna. Harvaanasutuilla seuduilla fyysisen palveluverkon palveluja täydennetään kirjastoautopalveluilla. Kunnan sisäisen toimivan yhteistyön lisäksi kunta kehittää palvelutarjontaa myös yhdessä toisten kuntien ja muiden palveluntuottajien kanssa. Kunta kantaa oman vastuunsa yhdessä tuote- tuista palveluista. Kirjastopalveluissa pyritään parhaisiin käytäntöihin ja kansallisen laatusuosituksen toteuttamiseen.

Kuntalaisten tarpeet ja näkemykset sekä asiakaslähtöisyys ovat palvelujen

kehittämisen lähtökohtina. Palvelujen kehittämisessä otetaan huomioon aina myös tulevaisuuteen suuntautuva, ennakoiva näkökulma. Lapsia ja nuoria kuunnellaan aidosti. Palveluja markkinoidaan, niistä tiedotetaan ja käyttö tehdään helpoksi asukkaiden tarpeita vastaavilla aukioloajoilla. Kuntalaisilla on mahdollisuus antaa palautetta palvelusta ja esittää toiveita kehittämiskohteista mm. kuntalaiskyselyissä.

Kunta vastaa siitä, että kirjastolla on sen kehittämisestä vastaava johtaja ja riittävästi osaavaa kirjastohenkilöstöä. Palvelua kehitetään määrätietoisesti strategisten tavoitteiden suuntaan kunnan väestöpohja ja toimintaympäristö huomioon ottaen ja toimintaa arvioidaan. Kirjastoa kehitetään osana kunnan hyvinvointi-, oppimis- ja kulttuuripalveluja yhteistyössä muiden kanssa.

Kunta takaa kirjastotoimintaan vakaan rahoituksen, joka on vähintään kansallista keskitasoa ja jonka turvin kirjasto voi kehittää toimintaansa.

### **Hyvässä kirjastossa / laadukkaita kirjastopalveluja tarjoavassa kunnassa**

- Kirjaston mahdollisuudet kuntalaisten hyvinvoinnin ja viihtyvyyden lisääjänä, elinikäisen oppimisen mahdollistajana ja syrjäytymisen ehkäisijänä tiedostetaan ja käytetään hyväksi. Sektorirajat ylittävä, kunnan sisäinen yhteistyö on sujuvaa ja kirjasto on mukana esimerkiksi hyvinvoinnin, oppimisen ja kulttuurin prosessien kehittämisessä.
- Palvelujen saatavuutta tarkastellaan myös alueellisesti yli kuntarajojen. Saatavuuden tai laadun parantamiseksi toimitaan alueellisesti ja seudullisesti tai poikki-

hallinnollisesti palveluverkoissa. Yhteistyöstä on selkeät sopimukset ja kustannusvastuut on määritelty.

- Kirjastotoimintaan on käytettävissä määrärahat, jotka ovat vähintään yleisten kirjastojen valtionosuuden perusteena olevan asukaskohtaisen perushinnan tasoiset (v. 2011 tae 55,50 euroa). Rahoitustasolla, joka vastaa 1–1,5 prosenttia kunnan käyttökuluista, turvataan laadukkaiden palvelujen tarjonta ja uusiutuvan kokoelman ylläpito.
- Suomen-, ruotsin- ja saamenkielisten palveluista huolehditaan tasavertaisin perustein ja myös muiden kieliryhmien tarpeet otetaan huomioon. Kunnan monikulttuurisuus näkyy kirjastossa.
- Kirjastotoimen hallinto on järjestetty niin, että päätöksenteossa on käytettävissä kirjastotoimen paras asiantuntemus ja osaaminen.
- Tilaaaja-tuottajamalleissa on huolehdittu tilaajan kirjastotoimen asiantuntemuksesta.
- Kirjastoalan työpaikkojen vetovoimasta huolehditaan ja rekrytoinneilla haetaan parasta kirjaston kehittämisessä tarvittavaa osaamista.
- Kunta huolehtii siitä, että kirjastohenkilöstö ja kirjastotoimen johtotehtävissä työskentelevä henkilöstö osallistuu riittävästi suunnitelmalliseen täydennyskoulutukseen (vähintään 6 koulutuspäivää / hlö / vuosi).
- Kunnan kirjastotoimintaa arvioidaan paikallisesta toimintaympäristöstä lähtien, ennakoiden ja pitkäaikaiset vaikutukset huomioon ottaen. Kirjastopalvelut ovat mukana kuntalaiskyselyissä.
- Palvelujen kehittämiseen osallistuminen on tehty kuntalaisille ja kirjaston asiakkaille helpoksi. Siihen innostetaan ja palautejärjestelmiä kehitetään.
- Kunnan sisäisten menojen vyöryttäminen on läpinäkyvää ja kirjasto voi toimia kustannustietoisesti.
- Kirjaston palvelu- ja kustannusrakennetta, tuloksellisuutta, tuottavuutta ja laatua seurataan monipuolisilla indikaattoreilla. Keskeisinä mittareina palvelutuotannon osalta ylläpitäjä seuraa asukaskohtaista fyysisten käyntien, verkkokäyntien, lainausten, kirjastoaineistokulujen ja toimintakulujen määrää. Indikaattoreita muodostetaan käyttäjäkokemuksille (kuntalais- ja asiakaskyselyissä ilmaistu palaute) ja palvelujen uusille muodoille (esimerkiksi tapahtumatuotanto, kirjaston monipalveluluonne).

## Palveluja ja niiden käyttöä koskevat suositukset

Yleisten kirjastojen tehtävänä on kirjastolain mukaan edistää väestön yhtäläisiä mahdollisuuksia sivistykseen, kirjallisuuden ja taiteen harrastukseen, jatkuvaan tietojen, taitojen ja kansalaisvalmiuksien kehittämiseen, kansainvälistymiseen ja elinikäiseen oppimiseen. Toiminnan tavoitteena on edistää myös virtuaalisten ja vuorovaihteisten verkkopalvelujen ja niiden sisältöjen kehittymistä. Yleiset kirjastot toteuttavat ja vahvistavat jokaisen kansalaisen sivistyksellisiä perusoikeuksia. Palvelutarjontansa avulla kirjastot pyrkivät näihin tavoitteisiin.

Opetus- ja kulttuuriministeriön Kirjastopolitiikka 2015 -ohjelman mukaan kirjastopalveluja on oltava tarjolla siellä, missä ihmiset liikkuvat, yhtä hyvin fyysisessä kuin virtuaalisessa tilassa. Laadukkaat ja monipuoliset verkkopalvelut ovat välttämättömiä, kun väestön valtaosa käyttää erilaisia verkkopalveluja yhä enemmän. Palvelujen tulee olla tarjolla ihmisten arki-

reittien varrella, helpon matkan päässä ja asiakkaalle sopivina aikoina.

Kirjastopolitiikka 2015-ohjelman arvion mukaan kirjastosta haetaan kirjastopalvelujen ohella entistä enemmän opastusta kansalais- ja tietoyhteiskuntataitoihin. Kirjastojen toiminen avoimina oppimiskeskuksina edellyttää kirjastoilta uusien palvelujen, kuten tiedonhallintataitoihin opastamisen kehittämistä ja kunnan oppimisprosessien kehittämiseen niveltymistä. Oppimiseen liittyvissä palveluissa kirjaston tulee olla tunnistettu yhteistyösapuoli. Kirjastopalvelut perustuvat jatkossa informaation jalostamiseen ja soveltamiseen. Kirjastojen on panostettava entistä enemmän myös sisältökeskeisten kirjastopalvelujen tuottamiseen. Väestö- ja ikärakenteiden muutosten on näyttävä palvelujen ja toiminnan painotuksissa. Palvelujen kehittämisessä on painotettava niitä palveluita, jotka voivat nivoutua osaksi ihmisten arkea.

## Nykyiset palvelujen saatavuutta ja käyttöä koskevat suositukset

Palveluja koskevat suositukset ja tavoitteet on jaettu saatavuutta ja käyttöä

koskeviin suosituksiin ja tavoitteisiin.

Taulukko 6 Palvelujen saatavuutta ja käyttöä koskeneet suositukset

Palvelujen saatavuutta koskevia suosituksia ovat olleet	Palvelujen käyttöä koskevia tavoitteita ovat olleet
<ul style="list-style-type: none"> <li>• kirjasto- ja tietopalvelujen sijainti (80 %:lla väestöstä palvelupaikka enintään 2 km päässä tai kirjasto-autopysäkki enintään 1 km päässä)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• asiakkaina 45 % kuntalaisista</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• aukioloajat riittävät ja oikein sijoitetut</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• lainoja 18 lainaa / asukas / vuosi</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Internet-yhteydet asiakaskäytössä, vähintään 1 asiakaspääte / 1 000 asukasta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• fyysiset kirjastokäynnit, vähintään 10 käyntiä / asukas / vuosi</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• kirjastojärjestelmä standardi-suositukset täyttävä, järjestelmän verkkopalvelut käytettävissä</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• verkkokäynnit, luotettava seuranta ja tilastointi, nouseva trendi</li> </ul>

Saatavuuden laatusuosituksista kirjastot ovat pitäneet käyttökelpoisimpana aukioloaikojen riittävyyttä ja oikeaa sijoittelua. Vähiten käyttökelpoisena ne pitivät kirjasto- ja tietopalvelujen sijaintia. Ongelmina siinä olivat mittaamisen vaikeudet ja työläys sekä se, että laatusuositus kuvaa heikosti väestömäärältään, taajama-asteeltaan ja palvelualueen suuruudeltaan erilaisia kuntia. Kirjastonkäyttö voi kohdistua kirjastoon, joka on asiointimatkan varrella, eikä tämä kir-

jasto välttämättä ole se kahden kilometrin säteellä omasta asuinpaikasta sijaitseva kirjasto. Kirjastot ovat mahdollistaneet tämäntyyppisen kirjastonkäytön yhteisillä kirjastokorteilla yms. palveluilla.

Palvelujen käyttöä koskevista tavoitteista useimmat kirjastot pitivät sopivana verkkokäyntejä koskevaa tavoitetta. Fyysisten kirjastokäyntien ja lainaajien määrää koskevat tavoitteet vaativat kirjastojen mukaan ajantasais- tamista.

## Nykyisten saatavuussuosittelusten toteutuma

- Yli puolessa maamme kunnista väestöstä alle puolet asuu alle 2 km suositusmatkan päässä kirjastosta (Peruspalveluarviointi 2007).
- Kirjastot arvioivat sijaintinsa ja saavutettavuutensa hyväksi. Puolet kirjastoista sijaitsee koulun läheisyydessä ja lähes neljännes päiväkodin lähellä (Peruspalveluarviointi 2009).
- Kaupunkien kirjastoista vajaa kolmannes oli avoinna suositusten mukaisesti (Peruspalveluarviointi 2007).

- Vain kuusi prosenttia kirjastoista on avoinna sunnuntaisin, lauantaisin reilu kolmannes. Näin siitä huolimatta, että palvelujen tarjonta viikonloppuisin on yleistynyt muualla yhteiskunnassa (Peruspalveluarviointi 2009).
- Puolet maamme kunnista on yhden kirjastotoimipaikan kuntia. Näistä joka viides oli avoinna vähintään 30 tuntia viikossa (peruspalveluarvioinnissa asetettu tavoite).

## Nykyisten käyttötavoitteiden toteutuma

Vuonna 2009:

- Kokonaislainaus / asukas oli vuonna 2009 keskimäärin 18,7. Lainausten määrä on ollut hienoisessa laskussa (vuonna 2004 21,1 lainaa / asukas), mutta on edelleen kansainvälistä huipputasoa.
- Kirjastojen lainaajina oli keskimäärin 40 % kunnan asukkaista. Todellisuudessa osuus on suurempi, koska perheissä käytetään usein yhteistä korttia. Kuntien yhteisjärjestelmissä on myös tilastointivaikeuksia.
- Kirjastokäyntejä / asukas oli kes-

kimäärin 10,3. Kymmenen käynnin tavoitetasoon yltää kuitenkin vain 42 % kunnista. Vuonna 1999 tavoitteen saavutti 58 % kunnista.

- Verkkokäyntejä / asukas oli 9,7. Verkkokäyntien määrä on ollut kasvava. Ne ovat osittain korvanneet fyysistä asiointia (verkkokäynnit muodostuvat pääosin vaihtoehtoisen asioinnin uusinnoinnille, varauksille ja aineiston haulle, mutta yhä enemmän myös sisältöpalveluille).

Kirjastopalvelujen käytön tunnuslukuja on koottu taulukkoon 7.

Taulukko 7 Kirjastopalvelujen käyttö 2009 lääneittäin

Lääni	Kokonaislainaus / Asukasluku	Lainaus: Kirja-aineistot / Asukasluku	Lainaajia / Asukasluku	Fyysiset käynnit / Asukasluku	Verkkokäynnit / Asukasluku
Etelä-Suomi	17,2	12,5	38,2 %	10,2	7,7
Itä-Suomi	19,7	14,7	42,9 %	11,3	9,3
Lappi	18,2	12,9	40,7 %	10,2	10,1
Länsi-Suomi	19,3	14,5	41,1 %	9,8	11,5
Oulu	21,6	15,8	43,7 %	10,9	12,3

### Uudet palveluja ja niiden käyttöä koskevat suositukset

Kunta vastaa kirjastopalvelujen järjestämisestä kuntalaisille ja kirjasto vastaa palvelujen tuottamisesta. Palveluja tuotetaan itse tai yhteistoiminnassa toisten kuntien kanssa kunnan väestön tarpeisiin erilaiset ikä- ja tarveryhmät huomioiden. Muille organisaatioille kirjastopalveluja voidaan tuottaa sopimusperusteisesti. Palvelujen peruslaatu muodostuu ajantasaisesta ja uusiutuvasta kokoelmasta, nykyaikaisesta kirjastojärjestelmästä, toimivista verkkopalveluista, hyvistä tiloista ja osavasta henkilöstöstä. Lisäarvoa palveluille saadaan kirjastojen yhteistyöllä. Kirjastojen käyttö on maksutonta. Tietystä suoritteista voidaan periä omakustannushinta.

Kirjastopalveluja tarjotaan lähipalveluina. Kirjaston palvelupisteet sijoituvat väestön asumisen ja liikkumisen kannalta keskeisille paikoille. Erityisesti lapsille turvataan lyhyt ja turvallinen matka kirjastoon. Haja-asutus-

alueilla palveluja turvataan autopalveluilla ja asiointikuljetuksilla. Erityisryhmille palveluja voidaan tuottaa kotiin.

Kirjastopalvelujen saatavuutta ja tehokasta käyttöä edistävät riittävät ja asiakkaiden asiointimahdollisuuksien kannalta oikein sijoitetut aukioloajat, joiden mitoituksessa on otettu huomioon säännöllisesti tehtyjen asiakaskyselyjen tulokset. Kirjaston laajat aukioloajat sopivat mahdollisimman monille erilaisille asiakasryhmille ja ne ovat helposti muistettavia.

Palveluja kehitetään asiakaslähtöisesti ja säännöllisiin tarve- ja käyttötutkimuksiin perustuen. Asiakaskyselyjä voidaan tehdä seudullisina, alueellisina tai kansallisina yhteishankkeina. Asiakkaat pyritään saamaan mukaan palvelujen kehittämiseen, heiltä saatua palautetta arvostetaan ja se otetaan huomioon toiminnan kehittämisessä. Erityisryhmien (esim. eri-ikäiset asiak-



kaat, oppijat, eri tavoin käyttörajoitteiset/vammaiset, eri kulttuuritaustan omaavat/maahanmuuttajat) asiakastarpeiden kartoitus on heille suunnatun palvelutarjonnan perusta. Myös lapsia ja nuoria kuullaan heitä koskevien kirjastopalvelujen kehittämisessä. Asiakkaan oikeudet ja velvollisuudet on täsmennetty käytösäännöissä ja niistä tiedotetaan selkeästi. Asiakkaita kohdellaan tasa-arvoisesti.

Asiakkaalla on mahdollisuus valita itselleen sopiva asiointi- ja palvelutapa. Itsepalvelu ja henkilökohtaisen palvelun mahdollisuudet täydentävät toisiaan. Paikallispalveluja täydentävät laajat verkkopalvelut, jotka on voitu tuottaa keskitetysti. Verkkopalvelujen pe-

rusta (aineiston selailu, varaukset, uusinnot, sähköisten aineiston etäkäyttö, omat tiedot, palaute) on käytettävissä 24/7. Jokaisessa kirjastossa ja kirjastoautossa on asiakkaille tarjolla Internet-yhteydet ja langattomat verkot kannettavia varten. Verkkopalvelujen käyttöä ja käytettävyyttä edistetään, seurataan ja arvioidaan eri tavoin.

Palvelujen käyttöä edistetään tehokkaalla tiedotuksella ja markkinoinnilla. Kirjasto opastaa palvelujen käyttöön sekä järjestää tiedonhankintatöiden opetusta.

Palvelujen ja toiminnan arviointi eri menetelmiä käyttäen on kirjastossa säännöllistä.

### **Hyvässä kirjastossa / laadukkaita kirjastopalveluja tarjoavassa kunnassa**

- Kirjaston palvelutarjonta on monipuolinen ja siihen sisältyy aineisto- ja verkkopalvelujen lisäksi muita palveluja kuten sisältöjä esiintuovia palveluja ja tapahtumia. Kokeilevat, uudet palvelumuodot täydentävät perinteisempiä palveluja. Eri-tyisesti laajennettuja palveluja tuotetaan yhteistyössä muiden toimijoiden ja asiakkaiden kanssa.
- Palvelut on tehty helposti saavutettaviksi. Suurimmalla osalla kunnan asukkaista on matkaa kirjastoon alle 2 kilometriä tai kirjastoon on hyvät liikenneyhteydet ja matkustusaika on kohtuullinen (alle puoli tuntia). Kävelymatka on lapsille kohtuullinen ja turvallinen. Kirjastoautossa asioivilla on matkaa auton pysäkillä alle kilometri. Kirjastopalveluja tarjotaan myös kotipalveluna ja muiden erityisjärjestelyjen avulla.
- Palvelutarjonnassa ja markkinoissa käytetään hyödyksi seudullista yhteistyötä ja kirjastoille keskitetysti tuotettuja palveluja.
- Laajat aukioloajat edistävät kirjastonkäyttöä. Kirjastot ovat avoinna arkisin, iltaisin ja palveluja voidaan käyttää myös viikonloppuisin. Asiakaskyselyissä vähintään 80 % vastaajista on tyytyväisiä aukioloaikoihin. Palvelujen tarjontaan ko-keillaan erilaisia malleja (esimerkiksi ajoittaista aukioloa pelkällä itsepalvelulla).

- Maksuttomien peruspalvelujen lisäksi asiakkaille on tarjolla maksullisia erikois- palveluja (esim. kirjojen kotiin toimituksia).
- Kirjastossa asiakas on tervetullut. Palveluja kehitetään asiakasnäkökulmasta ja yhdessä asiakkaiden kanssa. Henkilökunnan asiakaspalvelutaitoihin ja palveluasenteeseen on kiinnitetty huomiota. Kuntalaisiin ja asiakaskuntaan pidetään yhteyttä eri keinoin. Asiakkaiden kokemasta palvelun laadusta ollaan kiinnostuneita (näkyviksi tehdyt palautemahdollisuudet). Asiakkaiden ja myös ei-asiakkaiden mielipiteitä kirjasto kartoittaa osallistumalla kuntalaiskyselyyn tai tekemällä kirjastojen vakioidun asiakaskyselyn 2 – 3 vuoden välein. Myös lasten ja nuorten mielipiteitä on kartoitettu ja kuultu. Asiakaskyselyissä vähintään 80 % asiakkaita ilmoittaa olevansa palveluihin tyytyväisiä.
- Lainauksen ja palautuksen voi hoitaa itsepalveluna automaattien avulla ja henkilökohtaista asiakaspalvelua saa helposti erottuvalta ja tavoitettavalta henkilökunnalta. Henkilökuntaa on jalkautuneena asiakkaiden joukkoon.
- Kirjasto markkinoi ja tiedottaa palveluistaan säännöllisesti ja eri medioita käyttäen ja erilaisiin tilaisuuksiin ja tapahtumiin jalkautuneena. Kirjasto toimii verkostuneesti ja on läsnä virtuaalisissa verkoissa ja sosiaalisessa mediassa.
- Lapsille lukemisesta ja muista kirjastosta saatavista palveluista on tehty houkuttelevia päiväkotien ja koulujen kanssa tehtävän yhteistyön avulla. Koululaisten selkeä valtaosa on kirjaston asiakkaina ja kirjastonkäytön / tiedonhallintataitojen opetus sisältyy kunnan opetussuunnitelmaan. Lapsille ja nuorille suunnataan omat asiakaskyselyt.
- Nuorten palveluja on kehitetty yhteistyössä nuorisotoimen ja nuorten itsensä kanssa. Nuorten erityistarpeita on otettu huomioon tilojen suunnittelussa ja varustamisessa sekä palvelutarjonnassa.
- Laadukkaiden kirjastopalvelujen käyttö on osa ihmisten arkipäivää, työntekoa ja vapaa-aikaan niin, että palveluja käyttää 80 % kuntalaisista. Aktiivikäyttäjiä on vähintään puolet kuntalaisista. Hyvässä kirjastossa fyysisiä käyntejä on 10 kpl / asukas / vuosi, lainauksia 20 lainaa / asukas / vuosi, verkkoasiointitapahtumia 10 / asukas / vuosi).

## Henkilöstöä ja osaamista koskevat suositukset

Kirjastoalan henkilöstöltä vaadittu koulutustaso on ollut alan menestymisen edellytys. Osaava henkilöstö on palvelujen laadun tärkeä mittari. Väestön koulutustason nousu, kehittynyt tietoyhteiskunta ja sen vaatimat uudet palvelut, kouluyhteistyö ja verkostoitunut toiminta asettavat haasteita kirjastojen henkilökunnan asiantuntijuudelle. Keskeisenä haasteena on kirjastoammatillisen henkilöstön riittävyyden turvaaminen ja henkilöstön osaamisen päivittäminen muuttuvassa toimintaympäristössä.

Korkeakoulutasoisen ammatillisen henkilöstön määrä on useissa kunnissa kuitenkin vähentynyt viime vuosina. Henkilöstön suunnitelmallisella rekrytoinnilla ja täydennyskoulutuksella kunta luo edellytykset laadukaille kirjastopalveluille. Lähivuosina huomattava määrä kirjastoalan korkeakoulutettua henkilöstöä siirtyy eläkkeelle. Tilanne on kunnille sekä uhka että mahdollisuus. Henkilöstömäärän supistaminen ja osaamisvaatimusten madaltaminen säästösyistä syö pohjaa laadukkaiden palvelujen kehittämiseltä. Toisaalta taas eläköitymisaallosta aiheutuva henkilöstörakenteen arvioiminen ja tarvittavien muutosten teko voivat antaa hyvät mahdollisuudet uuteen kehittämiseen. Kuntien tärkeänä tehtävänä on varmistaa kirjastopalvelujen jatkuva kehittäminen osaavan henkilöstön palkkaamisella (Opetus- ja kulttuuriministeriön Kirjastopolitiikka 2015). Vuoden

2006 peruspalveluarvioinnin mukaan enemmän kuin joka toisessa kirjastossa henkilöstömäärä oli suositustasoon nähden selkeästi alimitoitettu. Suositustasolla henkilöstömäärä oli 13 % kunnista.

Kirjastolain mukaan asiakkaiden käytettävissä tulee olla kirjasto- ja tietopalvelualan henkilöstöä. Henkilöstöltä vaadittavasta kelpoisuudesta säädetään asetuksella. Asetuksessa on määritelty mm. kuinka suurelta osalta henkilöstöstä vaaditaan kirjastoalan koulutus ja kuinka suurelta osalta alan korkeakoulututkinto. Lisäksi on määritelty johtajilta vaadittu kelpoisuus. Asetukseen ei sisälly määräyksiä henkilöstön mitoituksesta tai täydennyskoulutuksesta. Kelpoisuusvaatimusten osalta uusittu asetus tuli voimaan 1.1.2010.

Vuonna 2009:

- Kirjastoissa oli yhteensä 4 711 henkilötyövuotta.
- Kirjastoammatillisten (kirjastoalan koulutuksen saaneiden) henkilötyövuosien osuus näistä oli 85 prosenttia.
- Kirjaston palkkaamia kaikista työvuosista oli 89 prosenttia. Kirjaston palkkaaman henkilöstön lisäksi kirjastoissa työskentelee tilapäisesti muuta henkilöstöä (esimerkiksi siivilipalvelusta suorittavia).

Henkilöstömäärän kehitystä kuvataan taulukossa 8.

Taulukko 8 Kirjastojen henkilöstömäärän kehitys 2005–2009

Lääni	Kirjaston palkkaamat htv 2005	Kirjaston palkkaamat htv 2009	Muutos %	htv / 1000 as. 2005	htv / 1000 as. 2009	Kirjasto- ammattilliset htv 2005	Kirjasto- ammattilliset htv 2009	Muutos %
Etelä-Suomi	1 673,5	1 689,0	0,9	0,79	0,77	1 359,0	1 388,0	2,13
Itä-Suomi	458,5	445,5	-2,8	0,79	0,78	388,8	385,0	-0,98
Lappi	177,7	161,4	-9,2	0,95	0,88	152,3	132,8	-12,75
Länsi-Suomi	1 512,3	1 524,3	0,8	0,82	0,81	1 283,9	1 315,1	2,43
Oulu	388,3	377,3	-2,8	0,84	0,80	356,9	347,7	-2,59
Yhteensä	4 210,2	4 197,5	-0,3	0,81	0,79	3 540,94	3 568,60	0,78

### Nykyiset henkilöstöä ja osaamista koskevat suositukset

Kirjastohenkilöstön riittävyyttä ja osaamistasoa koskevia suosituksia Kirjastopoliittisessa ohjelmassa on ollut kaksi, toinen henkilöstön kokonaismäärästä ja toinen täydennyskoulutuksen määrästä:

- 1 henkilötyövuosi (htv)  
/ 1 000 asukasta.
- täydennyskoulutuspäiviä 6 kpl  
/ htv / vuosi.

### Nykyisten suositusten toteutuminen

#### Henkilöstön määrä

Vuonna 2009:

- Kirjastoissa tehtiin keskimäärin 0,79 henkilötyövuotta 1 000 asukasta kohti.
- Pienissä, alle 3 000 asukkaan kunnissa htv-määrä / 1 000 asukasta oli keskimäärin 0,86. Pienissä kunnissa nykyinen suositustaso yleensä saavutetaan helpommin kuin suurissa kunnissa. Toisaalta pienis-

sä kunnissa on myös paljon niitä, joissa henkilöstömitoitus on selvästi alimitoitettu (alle 0,6 htv).

- Myös valtaosassa suuria kuntia (yli 100 000 asukasta) kirjaston palkkaamaa henkilöstöä oli lähes suositustason mukaisesti (keskiarvo 0,82).
- Keskisuurissa kunnissa (10 000 - 30 000 asukasta) henkilöstön määrä tuhatta asukasta kohti on pienin (keskiarvo 0,73).

Vaikuttaa siltä, että suurille kunnille nykyinen suositus saattaa olla korkeahko. Niissä hieman alempikin henkilöstömitoitus (0,80 htv / 1 000 asukasta) on mahdollinen turvaamaan laadukkaat palvelut. Mitoituksessa tulee kuitenkin ottaa huomioon kirjastoverkon rakenne ja osallistuminen seudullisiin ja kansallisiin kehittämishankkeisiin ja verkkopalvelujen tuottamiseen.

Aivan pienille kunnille nykyinen suositus toteutuessaan takaa minimimiehityksen.

### *Täydennyskoulutuspäivät*

Kirjastohenkilöstö osallistuu täydennyskoulutukseen vähemmän kuin suositus edellyttää. Kirjastoista 60 % ei seurannut täydennyskoulutuspäivien määrää (vuoden 2006 peruspalveluarviointi). Täydennyskoulutuspäi-

vät lisättiin kansallisesti seurattavaksi tunnusluvuksi yleisten kirjastojen tilastotietokantaan ja tiedot kerättiin ensimmäisen kerran vuodelta 2008. Omaehtoiseen opiskeluun käytettyä aikaa tai koulutukseen osallistuneiden osuutta henkilöstöstä ei tilastoida kansallisesti.

Vuonna 2009:

- Täydennyskoulutusta oli keskimäärin 3,5 päivää / henkilö.
- Useimmissa kunnissa täydennyskoulutuksen määrä jää alle 4 pv / htv.
- Kuntakohtaiset erot ovat suuret. Myös maakunnittain vaihtelu on suurta (vaihteluväli 0,3–5,7). Nykyinen suositus toteutuu parhaiten pienissä alle 4 000 asukkaan kunnissa ja toisaalta yli 30 000 asukkaan kunnissa.

## **Uudet henkilöstöä ja osaamista koskevat laatusuositukset**

Kirjaston palvelun laatua turvaa hyvien kokoelmien ja tilojen ohella riittävä henkilöstömäärä, korkeatasoinen osaaminen sekä määrätietoinen kehittäminen ja johtaminen. Kirjaston henkilöstön koulutustaso ja henkilöstörakenne ovat lainsäädännön edellyttämiä. Henkilöstömitoitus ja -rakenne perustuvat toimipaikkaverkoston sekä muuttuvan ja laajenevan palvelutarjonnan vaatimuksiin, asiakkaiden tarpeisiin ja kirjaston strategisiin tavoitteisiin. Mitoituksessa on otettu huomioon perinteisten palvelujen rinnalla

verkkopalvelujen kehittäminen ja ylläpito. Kunta etsii rekrytoinneilla määrätietoisesti oman kirjaston kehittämisen parasta mahdollista osaajaa. Henkilöstön suunnitelmallisella rekrytoinnilla ja täydennyskoulutuksella kunta luo edellytykset laadukkaille kirjastopalveluille. Automaation tarjoamat mahdollisuudet otetaan henkilöstörakenteessa huomioon.

Kirjastotoimella on sen kehittämisestä vastaava johtaja. Kirjastolaitosta johdetaan ja kehitetään määrätietoisesti riittävän johtamisresurssin turvin.

Johtajapalvelujen ostosopimuksella saatava johtaminen ei yleensä ole riittävää. Kirjastotoimenjohtajalle kuuluvat muut tehtävät (esimerkiksi kulttuuri-toimen tehtävät) otetaan henkilöstömitoituksessa huomioon.

Henkilöstön ammattiosaaminen on korkeatasoista ja laajapohjaista ja se kattaa kirjastoalan lisäksi muut asiakkaiden tarpeiden kannalta oleelliset alat. Laaja yleissivistys on palvelujen laadun tae. Työnantaja takaa kirjaston

henkilöstölle edellytykset osaamisen kehittämiseen ja oppimiseen. Kirjaston henkilöstön kehittäminen on suunnitelmallista ja tavoitteisiin perustuvaa. Kirjasto panostaa uuden henkilöstön-  
sä perehdyttämiseen ja ohjaukseen ja mahdollisuuksien mukaan mento-  
rointiin ja muuhun valmennukseen. Työssä oppimisen mahdollisuuksia tarjotaan sekä uudelle että kokeneem-  
malle henkilöstölle.

### Hyvässä kirjastossa / laadukkaita kirjastopalveluja tarjoavassa kunnassa

- Riittävä henkilöstömitoitus ja osaamistaso turvaavat eri asiakas- ja kieliryhmien tarvitsemat sekä erikoistumista edellyttävät palvelut. Erikoistehtävien (esim. lastenkirjastotyö, musiikkikirjastotyö, ikääntyneiden palvelut, koulu- ja opilaitosyhteistyö, verkkopalvelut ja e-aineistot) edellyttämä asiantuntemus voidaan varmistaa pienemmissä kunnissa kuntien välisen sopimus pohjaisen yhteistyön avulla.
- Kirjaston henkilöstömäärä on kunnan kokoon ja rakenteeseen, kirjaston palveluverkkoon, tehtäviin sekä laajenevaan ja muuttuvaan palvelutarjontaan nähden oikein mitoitettu.
- Keskitettyjen palvelujen hyödyntäminen ja seudullisen yhteistyön tarjoamat mahdollisuudet otetaan henkilöstösuunnittelussa huomioon. Laadukkaita palveluja pystytään varmimmin tuottamaan ja jatkuvasti kehittämään, jos henkilöstömäärä on vähintään 0,8-1 henkilötyövuotta / 1 000 asukasta.
- Palvelutuotannon sujuvuus ja kehittämismahdollisuudet, jaksaminen ja turvallisuusasiat on varmistettu sillä, että kirjaston yksittäisessä toimipisteessä henkilöstöä on enemmän kuin yksi.
- Henkilöstön markkinointi-, tapahtumatuotanto- ja projektiosaamista käytetään ajanmukaisten palvelujen kehittämiseen.
- Henkilöstön osaamisen kehittäminen on tärkeä ja tunnustettu johtamisen osa-alue.
- Osaamistarpeita kartoitetaan säännöllisesti ja havaittuja osaamisvajeita korjataan. Osaamista kehitetään tavoitteellisella täydennyskoulutuksella. Henkilöstölle on tarjolla erilaisia oppimismahdollisuuksia (tasot, menetelmät, aika- ja paikkariippumattomat sovellukset).

- Henkilöstön osaamisen ylläpito ja kehittäminen turvataan varaamalla siihen riittävästi rahaa ja aikaa (vähintään 6 päivää / htv).
- Täydennyskoulutusmahdollisuuksia tarjotaan koko henkilöstölle ja täydennyskoulutukseen osallistuvan henkilöstön osuutta seurataan.
- Henkilöstöä kannustetaan osaamisportfolion ylläpitoon ja osaamisen lisääntyminen otetaan huomioon työn sisältöjä kehitettäessä.

## Kokoelmia koskevat laatusuositukset

Kirjasto on paikka, jonka kokoelmiin on tallennettu suuri osa henkistä perintöämme. Kirjasto antaa mahdollisuuden sen käyttöön ja varmistaa tiedon ja kulttuurin saatavuutta. Kirjastolain mukaan asiakkaiden käytävissä tulee olla uusiutuva kirjastoaineisto ja -välineistö. Kirjaston kokoelmilta edellytetään monipuolisuuden ja ajanmukaisuuden lisäksi ajallista syvyyttä.

Opetus- ja kulttuuriministeriön Kirjastopoliitiikka 2015 nostaa hyvän kirjaston tunnusmerkeiksi asiantuntijuuden, erikoistumisen ja laadun. Laatu tarkoittaa mm. ajantasaista aineis-

toa. Hyvässä kirjastossa on saatavilla järjestettynä monipuolinen valikoima kaunokirjallisuutta ja käyttöarvonsa säilyttävää tietokirjallisuutta, lehtiä, musiikkia, elokuvia ja muita tallenteita. Kirjat ovat kirjastossa keskeisiä, mutta uusien aineistojen tarjontaan on kuitenkin panostettava. Painettuja ja digitaalisia aineistoja tarjotaan rinnakkain. Aineistohankinnoissa on muodostettu konsortioita ja kirjastoaineiston kuljetuspalveluja on tehostettu. Varastokirjaston rooli vanhemman aineiston saatavuuden varmistajana on turvattu.

## Nykyiset kokoelmia koskevat suositukset

Kirjastopoliittisessa ohjelmassa 2001–2004 on kolme kokoelmia koskevaa laatusuositusta:

- Uutuushankinta vähintään 400 kirjaa / 1 000 asukasta.
- Uutuushankinta vähintään 100

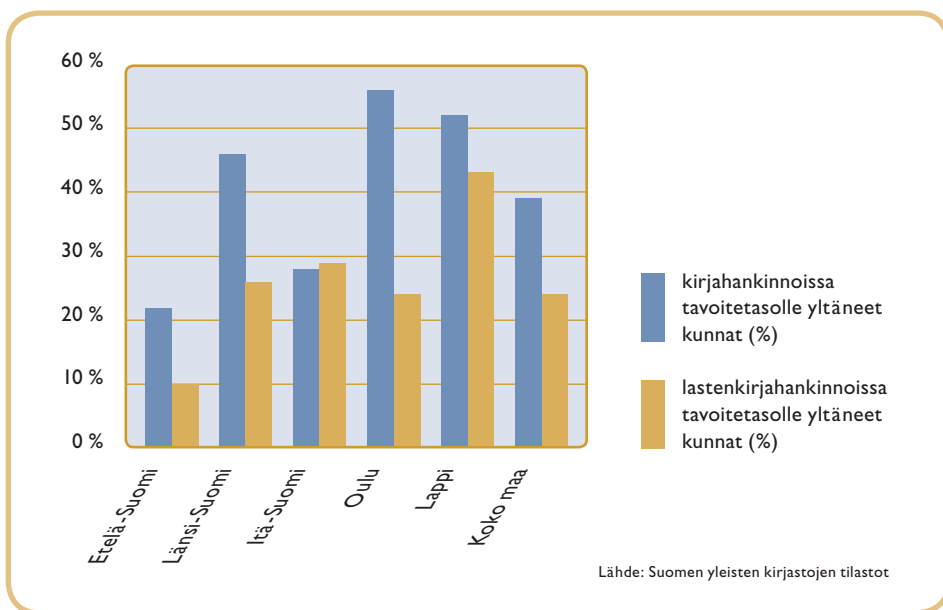
kpl muuta aineistoa / 1 000 asukasta.

- Sanoma- ja aikakauslehtiä vähintään 15 vuosikertaa / 1 000 asukasta, yhteensä vähintään 45 vuosikertaa.

## Nykyisen hankintasuosituksen toteuma

Vuoden 2007 peruspalveluarvioinnissa arvioitiin kirjastojen kokoelmien ajanmukaisuutta ja uusiutumista. Tuolloin kunnista vain 40 % hankki suositusmäärän uutta aineistoa. Lääneittäin tilanne vaihteli huomattavasti. Samassa arvioinnissa tarkasteltiin,

kuinka paljon kirjastot hankkivat uutta lapsille tarkoitettua aineistoa. Kansainvälinen suositus on 1 lastenkirja / alle 15-vuotias. Vain joka viidennessä kunnassa tilanne oli suosituksen mukainen. Suositustasolle yltäneiden kuntien osuudet lääneittäin on kuvassa 6.



Kuva 6 Kirjahankinnoissa suositustasoon yltäneiden kuntien osuus

Kirjastojen aineistohankinnan supistuminen alkoi 1990-luvun laman seurauksena. Tällöin kirja- ja muun aineiston hankinta jäi pysyvästi alhaiselle lähtötasolle, eikä välttämätöntä korjausliikettä ole saatu aikaiseksi. Kirjahankintojen määrä tuhatta asukasta kohden on laskenut edelleen

2000-luvulla. Suomen Kulttuurirahaston Kirjatalokoot -kampanja (2008-2010) on auttanut kääntämään kehitystä parempaan suuntaan. Valitettavasti heikentyvä kuntatalous on johtamassa uuteen laskusuuntaukseen myös kirjastojen aineistohankinnassa.



Vuonna 2009:

- Puolet kunnista hankkii uutuuskirjoja alle nykyisen suositustason (vähemmän kuin 400 kirjaa / 1 000 asukasta).
- Kirjastot hankkivat keskimäärin 334 uutta kirjaa / 1 000 asukasta. Kirjojen osuus hankinnoista on noin 84 %.
- Vajaa viidennes kunnista hankkii vähemmän kuin 300 kirjaa / 1 000 asukasta. Joka kymmenes kunta hankkii enemmän kuin 600 kirjaa / 1 000 asukasta. Hankintojen määrät vaihtelivat alueittain. Lapissa keskimääräinen uutuuskirjahankinta oli suurinta, pääkaupunkiseudulla vähäisempää. Hankintamääriin vaikuttavat muun muassa kunnan koko, taajama-aste ja palveluverkko. Kaupunkimaiset kunnat hankkivat vähiten ja maaseutumaiset eniten.
- Yksikieliset ruotsinkieliset kunnat hankkivat eniten, kaksikieliset suomenkielienemmistöiset kunnat vähiten.

Hankintoja koskevia taulukoita on koottu laatukuvausten jälkeen (taulukot 9-12).

Maaseutumaisissa pienissä kunnissa nykyinen suositus takaa vain minimitasen uuden aineiston osalta. Hankki-  
maan pystytään vain pieni osa tarjolla olevasta aineistosta. Suurissa kaupungeissa taas suositustasoa alhaisempi-  
kin hankinta takaa huomattavasti monipuolisemmat kokoelmat. Kunnan asukkaiden äidinkieli vaikuttaa kir-

jaston uutuushankinnan tarpeeseen. Kaksikielisessä kunnassa on tarjottava aineistoja molemmilla kielillä. Muut-  
tovoittokunnissa on lisäksi otettava huomioon kunnan maahanmuuttajien määrä ja heidän aineistotarpeensa.

Eri aineistoryhmiin kuuluvan aineis-  
ton hankinta ja lainaus vuonna 2009:

- Kirjastojen kokoelmista kirjallista aineistoa on 90 %, muuta aineistoa 10 %.
- Kirjastojen hankinnoista kirjallista aineistoa on 84 %, muuta aineistoa 16 %.
- Kirjastojen lainauksesta kirjallista aineistoa on 74 %, muuta aineistoa 26 %.
- Musiikkiaineistojen ja muiden aineistojen keskimääräiset hankintamäärät ovat pysyneet vuosina 1999–2008 samantasoisina.

Eri asiakasryhmille tarkoitettun kirja-  
aineiston hankinta ja lainaus:

- Kirjastojen kirjakokoelmista on aikuisten aineistoa 71 %, lasten aineistoa 29 %.
- Kirjastojen kirjalainauksesta on aikuisten aineistoa 60 %, lasten aineistoa 40 %.

Kokoelman ajantasaisuuteen vaikut-  
tavat uutuushankinnan lisäksi pois-  
tomäärät. Kansainvälisen suosituksen (Unesco) mukaan vuosittaiset kirja-  
hankinnat ja poistot ovat vähintään 8 % kirjakokoelmista. Ikärakenteeltaan  
tasapainoisessa kokoelmassa uusiutu-  
vuudesta voidaan huolehtia pitämällä

hankinnat ja poistot samansuuruisina. Ikäarakenteeltaan vanhaa kokoelmaa on pyrittävä uudistamaan reilummilla poistoilla ja suuremmalla uutuushankinnalla.

Vuonna 2009:

- Hankintojen suhteellinen osuus kokoelmien kokonaismäärästä oli keskimäärin 5,3 %.
- Poistojen suhteellinen osuus ko-

koelmien kokonaismäärästä oli keskimäärin 6,4 %.

Lehtivalikoimia koskeva nykyinen suositus on vähintään 15 painettua vuosikertaa / 1 000 asukasta. Vuonna 2009 kirjastoihin hankittiin keskimäärin 17 lehteä / 1 000 asukasta. Jotta pienelläkin kirjastolla olisi suhteellisen monipuolinen lehtivalikoima, vuosikertoja tulisi olla yhteensä vähintään 45.

### Uudet kokoelmia koskevat laatusuosituksset

Kirjastossa on monipuolinen ja ajantasainen aineistokokoelma, joka sisältää käyttäjien tarpeita vastaavat kokoelmat kauno- ja tietokirjallisuutta, lehtiä, musiikkia, muita tallenteita ja verkkoaineistoja. Kokoelman muodostamisessa otetaan huomioon kunnan asukkaiden ikä- ja kielijakauma sekä ammattirakenne. Kokoelman uusiutumista pidetään aktiivisesti huolta.

Lasten lukutaidon ja lukemisharrastuksen kehittämiseksi sekä medialukutaidon ja oppimistaitojen kehittämisen turvaamiseksi tarjolla on monipuoliset ja laadukkaat lastenkokoelmat. Eriityisesti tämä huomioidaan lapsirikkaissa kunnissa. Ikääntyvissä kunnissa kokoelman painotus voi olla erilainen.

Painettujen ja muun perinteisen aineiston rinnalla asukkaiden käyttöön tarjotaan kansalliseen käyttöön lisensoituja e-aineistoja ja asiakaskunnan tarpeiden mukaan muita e-aineistoja. Kirjasto ottaa kokoelmatyössään huo-

mioon e-kirjarintamalla tapahtuvan kehityksen ja muun formaattimuutoksen ja koskevan kehityksen.

Kirjastolla on oma kokoelman kehittämisnäkemysensä (kokoelmapolitiikkansa) ja se on mukana alueellisessa tai seudullisessa kokoelma- ja hankintayhteistyössä. Oma kokoelma nähdään myös osana alueellista tarjontaa. Kirjasto osallistuu kokoelmia koskevaan arviointiyhteistyöhön. Alueittain tai seuduittain sovitun hankinta- ja varastointipolitiikan avulla turvataan monipuolinen tarjonta ja vanhemman aineiston saatavuus. Eriytyisen tärkeää kokoelmayhteistyö on kirjastoille, joiden tietyn aineiston vuositteiset hankinnat ovat määrältään vähäiset.

Kokoelman sisältöjen avaaminen ja esittely on luonteva osa kokoelmatyötä. Kokoelman saavutettavuutta parannetaan asiakkaita tehokkaasti palvelevalla logistiikalla.

## Hyvässä kirjastossa / laadukkaita kirjastopalveluja tarjoavassa kunnassa

- Uutuushankinnan ja kirjahankinnan määrä on riittävä monipuoliseen ja laajaan tarjontaan. Hankintojen nidemäärä on mitoitettu kunnan kirjaston palveluverkkoon ja käyttäjäkuntaan sekä oletettuun kysyntään nähden sopivaksi. Suhteelliseen hyvään uutuustarjontaan päästään hankkimalla 300 - 400 kirjaa / 1 000 asukasta varten. Pieni kunta varmistaa hyvän tarjonnan tätä suuremmalla hankintamäärällä.
- Kysynnän ja tarjonnan kohtaamista seurataan mm. varausten toimitusajoilla.
- Kirjaston kokoelmat mielletään osaksi seudullista kokoelmaa, jonka kehittämiseen kaikki kirjastot osallistuvat hankkivina kumppaneina, ei vapaamatkustajana.
- Kokoelmien uusiutuminen ja ajankohtaisuus turvataan riittävällä hankinnalla ja säännöllisillä, riittävillä poistoilla. Kansainvälisesti käytetty suositustaso on 8 %. Ajankohtaisuuden takaamiseksi voidaan myös seurata tuoreen, alle 5 vuoden ikäisen aineiston osuutta avokokoelmassa sekä aineiston kierto-nopeutta. Kansainvälinen suositustaso tuoreen aineiston osuudeksi avokokoel-massa on 40 %.
- Lapsille suunnattu kokoelma pidetään lapsia kiinnostavana, monipuolisena ja houkuttelevana hankkimalla riittävästi uutta aineistoa (vähintään 1 lasten- ja nuortenkirja / alle 15-vuotias/ vuosi).
- Aineistoa on tarjolla erilaisissa formaateissa.
- Lehtikokoelman monipuolisuus ja eri käyttäjäryhmien tarpeisiin vastaavuus turvataan riittävällä tilattujen vuosikertojen määrällä. Painettujen lehtien koko-elmaa täydennetään tarjoamalla pääsy lehtiportaaleihin. Peruskokoelman muo-dostaa vähintään 50 tilattua vuosikertaa. Suuremmissa kirjastoissa moninaisiin tarpeisiin vastataan suhteuttamalla vuosikertojen määrä asukasmäärään. Laa-duksaissa lehtikokoelmissa vuosikertoja on 15–20 kpl / 1 000 asukasta.
- Musiikki-, elokuva-, nuotti- yms. aineistojen pieniä kokoelmia uhkaavaa sisäl-löllistä pirstoutumista estetään ja kokoelmien eheyttä ja erikoistumista ediste-tään kokoelmapolitiikan linjauksilla ja valinnoilla.
- Kokoelmien kehittämistyössä käytetään henkilöstön ja asiakaskunnan eri-koisasiantuntemusta.
- Varastokirjaston kokoelmia käytetään pääsääntöisesti vanhempaa, harvoin kysyttyä aineistoa tarvittaessa.

## Kirjastotiloja koskevat laatusuositukset

Kunnollinen kirjasto tarvitsee kokoelmien ja osaavan henkilökunnan lisäksi tarkoitukseen sopivat toimitilat. Valtio tukee kuntien kirjastojen perustamishankkeita (rakentamista, peruskorjaamista) valtioavustuksin. Avustuksista säädetään opetus- ja kulttuuritoimen rahoituslaissa (1705/2009) ja -asetuksessa (1766/2009). Valtionavustuksia myöntävät elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskukset opetus- ja kulttuuriministeriön vahvistaman rahoitussuunnitelman mukaisesti.

Perinteinen kirjasto on yleensä rakennettu kokoelmia varten. Kirjastotilalle on viime vuosina syntynyt uusia käyttötarpeita ja myös vaatimuksia. Kirjaston kehittämisohjelma 2006–2010 näkee kirjastot yhteisöllisyyden rakentajina, kaikille avoimina ei-kaupallisina kohtaamispaikkoina sekä kokoontumis- ja palvelutilojen tarjoajina. Kirjastotilojen muunneltavuus on tärkeää. Etenkin maaseudun kirjastoilla on tärkeä tehtävä tarjota fyysinen tila, kohtaamispaikka, joka tarjoaa mielekkään vapaa-ajan ja omaehtoisen opiskelun tilan kaikenikäisille. Harvaan asutuissa, laajoissa kunnissa kirjastoautopalvelu täydentää kirjastoverkkoa ja voi tarjota nettiyhteyksiin tärkeän pistäytymispaikan.

Kirjasto on kaikille avoin, helposti saavutettava ja demokratiaa vahvistava organisaatio. Kirjasto tarjoaa fyysisen tilan, monipuolista aineistoa ja lähipalvelua rinnakkain verkko- ja etä-

palvelujen kanssa. Kirjasto on kuntalaisille kulttuurinen ja sosiaalinen tila, joka rakentaa ja tukee yhteisöllisyyttä ja sosiaalista pääomaa sekä oman alueensa hyvinvointia ja menestystä. (Opetusministeriön Kirjastostrategia 2010). Opetus- ja kulttuuriministeriön Kirjastopolitiikka 2015 ennakoii, että muuntautuva kirjastotila sekä henkilökohtainen palvelu fyysisessä tilassa ja verkossa ovat tulevaisuudessakin kirjaston vahvuuksia. Hyvä kirjasto tarjoaa tilat ja palvelut opiskeluun ja työskentelyyn. Se tarjoaa tilan myös hiljaisuudelle ja keskittymiselle. Kirjasto on japanilaisen professori Nonakan termin tiedon luomisen tila, vuorovaikutustila, laadultaan fyysisen ja sosiaalisen, mielen ja hengen yhdistelmä.

Kirjastotiloja koskevan vuoden 2009 peruspalveluarvioinnin mukaan:

- Kirjastotilat ovat keskimäärin hyvässä kunnossa.
- Kirjastojen hyvä sijainti luo mahdollisuuksia tilojen entistä monipuolisemmalle ja tehokkaammalle käytölle. Kirjastoista 70 % pitää sijaintiaan ja saavutettavuuttaan hyvänä. Kuntien väestöstä 70 % asuu alle kahden kilometrin päässä kirjastosta.
- Yli puolet kirjastoista arvioi tilansa hyväksi tai erinomaisiksi, joka kymmenes kirjasto huonoiksi.
- Tiloja käytetään tehokkaasti. Jo-

kaisen aukiolotunnin aikana kirjastossa on keskimäärin 40 asiakasta.

- Tilojen moninaiskäyttö on vielä vähäistä.
- Kirjastotiloja on muutettu, kun on tarvittu tilaa esimerkiksi tietokoneille. Toiminnallisten muutosten vaatimat tilamuutokset ovat olleet vähäisiä.
- Kehittynyt logistiikka ei näy varastotilojen vähenemisenä.
- Tilojen turvallisuudessa on vielä kehitettävää.
- Kirjastojen merkitys kansalaisten kohtaamispaikkana voi toteutua vain, jos kirjastossa voidaan järjestää erilaisia tapahtumia. Näin tapahtuu säännöllisesti vain joka viidennessä kirjastossa, joka kymmenes kirjastotila on tarkoitukseen sovimaton tai pieni.
- Keskimääräiset tilakustannukset vuodessa olivat 112 euroa hyöty-

neliötä kohti ja 41 euroa aukiolotuntia kohti. Vaihtelu oli suurta. Omia tilakustannuksiaan kirjastoista suuri osa piti kohtuullisina. Kulujen arviointia kirjastot pitivät luotettavan vertailukohdan puuttuessa ongelmallisena.

Opetus- ja kulttuuriministeriö on julkaissut muistilistan fyysisen esteettömyyden varmistamiseksi tarvittavista toimenpiteistä. Kirjastotilojen fyysisistä saavutettavuutta on selvitetty *Valtionosuuden piirissä olevien taide- ja kulttuurilaitosten saavutettavuus - raportissa* (OPM, kulttuuri-, liikunta- ja nuorisopolitiikan osasto 2008) sekä lääninhallitusten ikääntyneiden kirjastopalveluja koskevissa selvityksissä. Näiden selvitysten mukaan fyysisen saavutettavuuden huomioimisessa on vielä runsaasti kehittämistä.

### Nykyiset tiloja koskevat suositukset

Tiloja koskevia suosituksia on ollut kaksi. Toinen koskee kirjastotilan suuruutta, toinen sen saavutettavuutta (sijaintia) väestön kannalta. Saavutettavuussuositusta ja tiloihin liittyvää kirjastokäyntien määrää käsitellään palveluja ja niiden käyttöä koskevien suositusten yhteydessä.

- Kirjastotilaa on kunnassa 100 m<sup>2</sup> / 1 000 asukasta.

#### *Nykyisen tavoitteen toteutuma:*

- Vuonna 2009 kirjastotilaa 1 000 asukasta kohti oli keskimäärin 93 hyötyneliömetriä.
- 74 prosentissa kuntia kirjastotilojen laajuus on vähintään suosituksen mukainen. Harvaanasutuilla seuduilla päästään keskimäärin hyvin laskennalliseen tilatavoitteeseen. Muuttovoitokunnissa tilaa on usein suositusta vähemmän ja lisätilatarve on selvä.

## Uudet kirjastotiloja koskevat laatusuositukset

Kirjastorakennukset ovat taajamien tai kaupunkien keskustoissa sijaitsevia eri-ikäisten käyttäjien helposti saavutettavissa olevia yhteisöllisiä keskuk-sia. Houkuttelevat ja keskeisellä pai-kalla sijaitsevat kirjastot ovat tärkeitä ja arvostettuja toimijoita yhteisössään. Kirjaston asiakkailla on kirjastotoi-mintaan sopivat, riittävät, viihtyisät ja ajanmukaiset tilat. Tilat ja kalustus ovat muunneltavissa ja mahdollistavat monipuolisen käytön ja toiminnan.

Kirjasto on yhtä hyvin pistäytymis-

paikka kuin viihtymisen, opiskelun tai työskentelyn paikka. Erilaiset käyt-täjät ja ikäryhmät on huomioitu. Tilat ovat turvalliset sekä asiakkaiden että henkilökunnan kannalta. Tiloissa on ajanmukainen ja uusiutuva laitteisto ja tekninen varustus. Tilojen kunto, fyysinen saavutettavuus ja käytettä-vyys sekä niiden toimivuus arvioidaan säännöllisesti ja tarvittavat korjauk-set ja muutokset tehdään. Aukioloajat ovat asiakaskunnan kannalta riittävät ja oikea-aikaiset.

### Hyvässä kirjastossa / laadukkaita kirjastopalveluja tarjoavassa kunnassa

- Kirjasto sijaitsee muiden palvelujen yhteydessä/läheisyydessä ja on luonteva osa toiminnallista kokonaisuutta.
- Tilasuunnittelussa asiakasnäkökulma on kokoelmanäkökulmaa keskeisempi ja esimerkiksi varastotilojen tarvetta on vähennetty kirjastojen yhteistyöllä. Va-rastoja on avattu asiakkaille.
- Kirjasto erottuu ympäristöstä selkeästi, viitoitus sinne on kunnossa, sisään-käynti on selkeä, helposti havaittava ja kaikkien saavutettavissa.
- Tilat ja erilaiset toiminnot ovat helposti hahmotettavissa ja opastus on selkeä sekä sisällä että ulkotiloissa.
- Tilat ovat tehokkaassa käytössä ja niiden yhteiskäyttö on mahdollistettu. Kir-jaston tiloja tarjotaan erilaisten tapahtumien käyttöön ja tämä tarjonta on syn-nyttänyt positiivisen toiminnallisen kierteen. Kulunvalvontajärjestelmien avulla tiettyjen tilojen itsepalvelukäyttö on tehty mahdolliseksi.
- Tilojen turvallisuus varmistetaan suunnitelmin ja harjoituksin.
- Tilojen tehokasta käyttöä edistetään laajoilla ja oikea-aikaisilla aukioloajoilla ja sillä, että osa tiloista voi olla avoinna muita tiloja laajemmin. Kirjaston tiloissa asiakkaiden käytettävissä on langattomat verkot, lainattavia koneita, työskente-lyyn sopivia ergonomisia työasemia ja tulostusmahdollisuudet. Tila on muunnel-tavissa erilaisiin käyttötarkoituksiin.

- Esteettömyys ja erilaisten käyttäjien edellyttämä käytön helppous on otettu huomioon noudattamalla Esteetön kirjasto-raportin suosituksia. Saavutettavuutta on kehitetty yhteistyössä asiakasryhmien ja vammaisjärjestöjen kanssa.
- Henkilökunnan työtilojen mitoitus on riittävä ja varustus ja kalustus ergonominen. Kirjasto on ajanmukainen ja viihtyisä työpaikka.
- Uusiin rakennuksiin on hankittu taidetta (prosenttiperiaate). Kirjastotilaa tarjotaan esimerkiksi museoiden kokoelmien esillä pitoon ja mahdollisuuksien mukaan tilaa tarjotaan näyttelyjen järjestämiseen.
- Tilaa on noin 100 hyötyneliötä / 1 000 asukasta, joka on todettu useissa rakennushankkeissa toimivaksi tilamitoitukseksi. Asukasmäärältään pienissä kunnissa monipuolinen palvelutarjonta edellyttää tilaa yleensä tätä enemmän.
- Suunnittelun ja akustisten ratkaisujen avulla kirjastoon on luotu erilaisia äänivyöhykkeitä, myös hiljaista tilaa, ja valaistus on muunneltavissa tilanteen mukaan.
- Kalustuksen uusimisesta on huolehdittu, kalustus houkuttelee viihtymiseen, opiskeluun ja työntekoon.
- Tilojen toimivuus arvioidaan säännöllisesti.

Kaikissa ratkaisuissa on otettu huomioon kestävä kehitys.

Taulukko 9 Kokonaishankinta vuonna 2009

Kokonaishankinta 2009		
	kuntien lukumäärä	% osuus kunnista
alle 300 kpl / 1 000 as.	16	5 %
301–400	67	21 %
401–500	95	30 %
501–600	69	22 %
601–700	34	11 %
701 -	35	11 %
<b>yhteensä</b>	<b>316</b>	<b>100 %</b>

Taulukko 10 Kirjahankinta vuonna 2009

Kirjahankinta 2009		
	kuntien lukumäärä	% osuus kunnista
alle 300 kpl / 1 000 as.	53	17 %
301–400	105	33 %
401–500	77	24 %
501–600	49	16 %
601–700	18	6 %
701 -	14	4 %
<b>yhteensä</b>	<b>316</b>	<b>100 %</b>

Taulukko 11 Hankintojen suuruus vuonna 2009 tilastollisen kuntaryhmittelyn mukaan

Tilastollinen kuntaryhmittely	Hankinnat / (Asukasluku / 1 000)	Hankinnat: Kirja-aineistot / (Asukasluku / 1 000)	Hankinnat: Musiikkiäänitteet / (Asukasluku / 1 000)	Hankinnat: Kuvatallenteet / (Asukasluku / 1 000)
Kaupunkimaiset kunnat	357	297	29	18
Maaseutumaiset kunnat	535	458	23	31
Taajaan asutut kunnat	435	379	22	21

Taulukko 12 Hankintojen suuruus vuonna 2009 kielisuhteen mukaan

Kielisuhte	Hankinnat / (Asukasluku / 1 000)	Hankinnat: Kirja-aineistot / (Asukasluku / 1 000)	Hankinnat: Musiikkiäänitteet / (Asukasluku / 1 000)	Hankinnat: Kuvatallenteet / (Asukasluku / 1 000)
Kaksikielinen kunta, enemmistön kieli ruotsi	456	414	10	14
Kaksikielinen kunta, enemmistön kieli suomi	327	268	30	16
Yksikielinen, ruotsinkielinen kunta	540	516	7	10
Yksikielinen, suomenkielinen kunta	422	357	26	22

Huom! Vuonna 2009 kuntia oli ilman Ahvenanmaata 332.

Taulukoissa kuntia 316, koska osalla kunnista yhteinen kirjastolaitos.





## Osa III

# Yleisten kirjastojen laadunhallintasuositus

## Laadunhallintasuosituksen tehtävä ja tarkoitus

Yleisen kirjastotoimen laadunhallintasuosituksen tehtävänä on tuoda esiin toimintatapoja, jotka kehittävät palvelun laatua. Laatua edistäviä toimintatapoja tarvitaan, jotta kirjasto voi vastata palveluihin kohdistuviin kasvaviin vaatimuksiin ja todentaa näytöin omaa toimintaansa.

Laadunhallintasuosituksen tarkoituksena on tarjota puitteet kirjaston laatutyön pitkäjänteiselle kehittämiselle. Suositus on laadittu siten, että sitä voidaan soveltaa sekä kunnan kirjastotoimen tasolla että kirjaston toimintayksikkötasolla. Se soveltuu laadun kehittämisen eri vaiheissa oleville ja laatua yhteistyössä kehittäville kunnille sekä erityyppisille kirjastoille. Suositus voi toimia oppaana oman laatujärjestelmän kehittämiseen. Suositus on tehty palvelemaan sekä kirjastojen virkamies- ja luottamusjohtoa että kirjastojen työntekijöitä.

Laadunhallintasuosituksessa kuvataan aluksi tiivistetysti kirjastotoimen kansallinen laadunhallintajärjestelmä. Pääsisältönä ovat kuvaukset kirjastojen laadunhallinnan kannalta tärkeistä asioista. Ne esitetään laadukkaasti toi-

mivan kirjaston näkökulmasta. Suosituksessa ei esitetä ratkaisuja tai valmiita toimintamalleja. Niiden valinta jää kirjastoille. Suositus ei myöskään esitä laadunhallinnan vähimmäisvaatimuksia, vaan kannustaa toiminnan kehittämiseen. Suosituksen soveltamistapa jää käyttäjien harkintaan. Laadunhallintaa voi tehdä soveltuvin osin myös yhteistyössä muiden kirjastojen tai oman kunnan muiden hallintokuntien kanssa. Laadunhallintasuosituksen tarkoituksena ei myöskään ole korvata kirjastojen mahdollisesti jo käyttämiä laadunvarmistusjärjestelmiä tai ohjata käyttämään jotain tiettyä järjestelmää. Suositus on sovellettavissa olemassa oleviin järjestelmiin.

Suosituksessa on otettu huomioon soveltuvin osin monille laatumalleille yhteiset toiminnan vaiheet: suunnittelu, toteutus, arviointi sekä palaute- ja muutosmenetelmät. Arvioinnista on vielä koottu erikseen tärkeimpiä näkökohtia. Niissä on lisäksi otettu huomioon keskeisiä kansallisissa strategioissa määriteltyjä painopisteitä ja kehittämistavoitteita.

## Laadunhallinta yleisissä kirjastoissa

Kirjastotoiminnan ja -palvelujen laadulla voidaan tarkoittaa erinomaisuutta, virheettömyyttä, tasalaatuisuutta ja tasapuolisuutta tai toiminnan kehittymistä. Arkielämässä hyvä laatu on, että palvelu vastaa asiakkaan tarpeita. Laatu onkin aina sidoksissa asiakkaiden tarpeiden tyydyttämiseen. Laadun määrittelevät viime kädessä palvelujen järjestäjät, keskeiset asiakkaat ja sidosryhmät yhdessä.

Myös laadunhallinta tai laadunvarmistus voidaan määritellä eri tavoin. Laadunhallinnalla tarkoitetaan eri keinoista ja menetelmistä muodostuvaa kokonaisuutta, jonka avulla kirjasto pyrkii laadukkaaseen palveluun ja toimintatapaan. Laadunhallintajärjestelmä on yleensä kuntakohtainen ja se kokoaa ne periaatteet ja menettelytavat, joita kirjaston toiminnassa halutaan systemaattisesti noudattaa.

Tässä suosituksessa laadunhallinnalla tarkoitetaan niitä menettelytapoja, prosesseja tai järjestelmiä, joiden avulla turvataan ja kehitetään yleisten kirjasto- ja tietopalvelujen järjestäjän toiminnan laatua. Määritelmä kattaa laadun varmistamisen ja kehittämisen.

Laadunhallinta on kiinteä osa toimintajärjestelmää ja kytkeytyy sitä kautta kirjasto-organisaation kaikkiin toi-

mintoihin kaikilla tasoilla. Se on myös kiinteä osa kirjaston johtamista.

## Yleisten kirjastojen kansallinen laadunhallinta

Yleisten kirjastojen laatua varmistetaan ja kehitetään monin eri tavoin ja eri tasoilla. Kansallinen laadunhallintajärjestelmä muodostuu kansallisesta ohjauksesta ja kuntien kirjastotoimen laadunhallinnasta.

Kansallisen ohjauksen tehtävänä on esittää yleisiä linjauksia, asettaa yleistä kirjastotoimintaa koskevia laadullisia tavoitteita sekä varmistaa niiden

saavuttaminen. Keskeisiä ohjausvälineitä ovat toimintaa ja rahoitusta ohjaavat säädökset, opetusministeriön kirjastopoliittiset linjaukset, valtion talousarvio, toiminnan rahoituksen perusteet ja kirjastohenkilöstön kelpoisuusvaatimukset sekä informaatio-ohjaus, johon osallistuu myös aluehallinto.

Aluehallinnossa aluehallintoviras-

tojen (AVI) tehtävänä on edistää alueellista yhdenvertaisuutta hoitamalla lainsäädännön valvontatehtäviä. Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskukset (ELY) edistävät alueellista kehittämistä hoitamalla valtionhallinnon kehittämistehtäviä alueella. Kirjastotoimen tehtävät kuuluvat elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskuksille, joille vuoden 2010 alusta siirtyivät lääninhallitusten kirjastotoimen tehtävät. Kirjastotoimen peruspalvelujen arvioinnin uudet aluehallintovirastot ELY ja AVI tekevät yhteistyössä.

Kunnilla on kirjastojen laadunhallinnasta suurin vastuu. Yleistä kirjastotoimintaa koskeva lainsäädäntö antaa kunnille kirjastopalvelujen järjestämistä vastuun ja myös laajan päätäntävällän palvelujen järjestämistä koskevista asioista, kirjastotoimintaan myönnetyn

rahoituksen käytöstä ja laadunhallinnasta. Lainsäädäntö velvoittaa kirjastot arvioimaan omaa toimintaansa sekä osallistumaan toimintansa ulkopuoliseen arviointiin. Lainsäädännön arviointivelvoitteen toteuttaminen edellyttää, että kirjastoilla on toimintajärjestelmä, joka sisältää tarkoituksenmukaiset ja toimivat laadunhallinnan menettelyt. Niistä kirjasto päättää itsenäisesti. Toimintajärjestelmä on kirjasto-/kuntakohtainen, ja se koostuu niistä periaatteista ja menettelytavoista, joita kirjaston toiminnassa halutaan systemaattisesti noudattaa. Toimintajärjestelmä voidaan dokumentoida laatukäsikirjaksi, mutta se ei ole välttämätöntä. Tärkeää on se, että järjestelmä toimii käytännössä ja kannustaa systemaattiseen toimintaan ja sen kehittämiseen.

### Laadunhallintaa tukevat järjestelmät

Laatutyön käytännön toteutusta kirjastossa voi edesauttaa laatupalkintomallin tai laatukehikon käyttö. Kuntatasolla päätetään yleisesti yhteisen kehikon käytöstä. Mallien ja kehikoiden käytön etuja ovat mm. seuraavat:

- Ne auttavat kehittämään, seuraamaan, arvioimaan ja parantamaan laadunhallinnan järjestelmiä ja käytäntöjä eri tasoilla yhteisen lähestymistavan kautta.

- Ne tarjoavat konkreettisen apuvälineen laadunhallintaan.
- Ne auttavat kysymään oikeita kysymyksiä.
- Laatupalkintomallien tuottama pisteytys mahdollistaa vertailut eri kirjastojen ja muiden organisaatioiden sekä eri ajankohtien välillä. Malleja voidaan käyttää myös kevennettyinä versioina ilman pisteytystä.

## Suositus yleisen kirjaston laadunhallinnasta

Kirjaston laadunhallintaa tarkastellaan seuraavaksi erinomaisesti toimivan organisaation tunnuspiirteiden mukaisesti: 1. Kirjasto tarkastelee toimintaansa kokonaisuutena, 2. Kirjastossa asiakassuuntautuneisuus on kehittämisen ydintä, 3. Kirjastoa johde-

taan, 4. Kirjasto tähtää tuloksiin, 5. Kirjasto osaa oppia, 6. Henkilöstö tekee kirjaston, 7. Kirjastossa prosessit toimivat, 8. Kirjasto toimii yhteistyössä ja kumppanina, 9. Kirjasto kantaa yhteiskunnallisen vastuunsa ja 10. Kirjasto arvioi itseään.

### 1 Kirjasto tarkastelee toimintaansa kokonaisuutena

Kirjastolla on dokumentoitu toimintajärjestelmä, joka auttaa tarkastelemaan, kehittämään ja ohjaamaan toimintaa kokonaisuutena asetettujen tavoitteiden suuntaisesti. Toimintajärjestelmän avulla kirjasto varmistaa, että sovitut tavoitteet ja päämäärät viedään käytäntöön organisaation kaikilla osaluilla (esim. asiakkaat, talous, henkilöstö, prosessit) ja tasoilla (esim. kirjastoysiköt) ja että niiden toteutumista arvioidaan ja parannetaan. Toimintajärjestelmän avulla kirjasto kertoo asiakkailleen, henkilöstölleen ja keskeisille sidosryhmilleen toimintaansa ohjaavat arvot, päämäärät ja tavoitteet. Kuvaukset prosesseista sisältyvät

toimintajärjestelmään. Toimintajärjestelmää arvioidaan ja se muuttuu ja kehittyy toimintaympäristössä tapahtuvien muutosten seurauksena.

Toimintajärjestelmän avulla kirjasto:

- Suunnittelee ja ohjaa toimintojaan kokonaisuutena asetettujen tavoitteiden suuntaisesti.
- Suunnittelee ja ohjaa toimintaansa määriteltujen toimintoketjujen eli prosessien avulla.
- Dokumentoi keskeiset toimintatavat, prosessit ja ohjeet.
- Varmistaa, että laadunhallinta on osa kirjaston strategista suunnittelua ja jokapäiväistä toimintaa.

### 2 Kirjastossa asiakassuuntautuneisuus on kehittämisen ydintä

Asiakassuuntautuneisuus näkyy kirjaston kaikessa toiminnassa. Tämä edellyttää erilaisten asiakasryhmien ja niiden nykyisten ja tulevien tarpeiden tunnistamista. Kirjasto on kiinnostu-

nut sekä asiakkaista että ei-asiakkaista. Asiakkaat voivat olla kirjaston käyttäjiä eli ulkoisia asiakkaita, mutta yhtä hyvin sisäisiä asiakkaita (esim. henkilöstö). Hyvin toimiva kirjasto on ver-

kostoitunut ja se toimii yhteistyössä muiden kanssa voidakseen palvella eri asiakasryhmiä mahdollisimman hyvin. Asiakassuuntautuneisuus edellyttää muun muassa asiakasryhmien tyytyväisyyden, tyytymättömyyden ja asiakasodotusten seuraamista ja ennakointia sekä toiminnan kehittämistä saatujen tulosten pohjalta. Se edellyttää myös asiakastyön arvostamista ja osaavan henkilöstön osallistumista asiakastyöhön:

- Kirjasto tunnistaa keskeiset asiakkaansa (myös mahdolliset ja tulevat), heidän tarpeensa ja odotuksensa ja ottaa ne huomioon suunnitellessaan ja kehittäessään eri asiakasryhmille tuotettavia palveluja.

- Kirjasto edistää asiakkaiden näkemysten esille tuloa luomalla heille mahdollisuuksia osallistua toiminnan suunnitteluun. Kirjasto kehittää toimintatapoja, joilla vahvistetaan asiakkaiden osallistumista, yhteisöllisyyttä ja sosiaalista hyvinvointia.

- Kirjasto hankkii monipuolisesti asiakaskuntaansa koskevaa tietoutta ja hyödyntää sitä palvelujen ja toiminnan kehittämisessä.

- Kirjaston henkilöstöllä on aktiivinen asiakaspalvelute.

- Kirjasto arvostaa asiakaspalvelutyötä ja sen laadukasta hoitamista.

- Kirjastolla on toimivat monikanavaiset asiakaspalautejärjestelmät ja palautteesta opitaan.

### 3 Kirjastoa johdetaan

Kunnalla on vastuu kirjastopalvelujen järjestämisestä. Johtamisella ja kunnatasolla hyväksytyllä yhteisellä kehittämisenäkemyksellä on suuri merkitys korkealaatuisten kirjastopalvelujen tuottamisessa ja kehittämisessä. Kansallinen lainsäädäntö, kansalliset tavoitteet ja ohjaus sekä paikalliset hallinto- ja toimintasäännöt muodostavat pohjan johtamiselle ja suunnittelulle. Toiminnan systemaattinen kehittäminen edellyttää, että kirjastotoimen johto määrittelee organisaatiolle selkeän suunnan ja luo edellytykset vision suuntaiselle toiminnalle. Tässä työssä johto hyödyntää toimintaympäristöstä ja sen muutoksista sekä omasta toi-

minnasta säännöllisesti koottua tosiasiatietoa ja evidenssiä päätöksenteon tukena.

Kirjastotoimi seuraa jatkuvasti toimintaympäristössään tapahtuvia muutoksia ja suunnittelee, ohjaa ja kehittää toimintaansa toimintaympäristön analysoinnin pohjalta. Se ennakoi väestönkehityksessä ja yhteiskunnassa tapahtuvia muutoksia sekä tekee yhteistyötä muiden alueen toimijoiden kanssa.

Kirjastotoimi määrittelee yhteistyössä henkilöstön kanssa tehtävänsä, tavoitteet ja toimintaa ohjaavat arvot ja periaatteet. Kirjastoyksiköt ja henkilöstö toimivat niiden suuntaisesti sekä

sitoutuvat niiden jatkuvaan kehittämiseen. Kirjastotoimen johto:

- Varmistaa, että organisaatio keskittyy perustehtävänsä mukaiseen toimintaan.
- Suuntaa voimavaroja tavoitteiden, toiminnan muutosten ja kehittämisen painopisteiden mukaisesti.
- Huolehtii siitä, että esimiesasemassa olevat edistävät omalla toiminnallaan tavoitteiden saavuttamista tukevaa työympäristöä ja ilmapiiriä.
- Varmistaa, että eri kirjastoyksiköissä toimitaan yhteisesti sovittujen periaatteiden mukaisesti.

Johtamisen avulla varmistetaan, että kirjasto saavuttaa asettamansa pää-

määrät ja tavoitteet sekä luo edellytykset toimintansa jatkuvalla kehittämiselle. Johtamista, vision, arvojen ja strategisten tavoitteiden saavuttamista arvioidaan säännöllisesti. Kirjastotoimi:

- Varmistaa, että johtamisvastuut ovat selkeästi määriteltä.
- Varmistaa, että johtamisresurssi on riittävä.
- Tukee ja kannustaa johtavassa asemassa olevaa henkilöstöä tavoitteiden saavuttamisessa ja henkilökohtaisessa kehittämisessä.
- Seuraa aktiivisesti tuloksellisuutta ja käyttää saatua tietoa tulostavoitteiden tarkistamisessa ja toiminnan kehittämisessä.

#### 4 Kirjasto tähtää tuloksiin

Tuloksellinen ja vaikuttava kirjastotoiminta edellyttää, että sille on määriteltä selkeät ja realistiset päämäärät. Kunta / kirjasto määrittelee ne tulokset, jotka se haluaa saavuttaa, ja asettaa toiminnalleen tavoitteet. Se ottaa huomioon muun muassa kansalliset tavoitteet, asiakkaiden ja paikallisen toimintaympäristön vaatimukset ja tarpeet. Tarpeiden pohjalta valitaan tarkoituksenmukaiset toimintatavat:

- Kirjasto seuraa ja arvioi tavoitteiden saavuttamista systemaattisesti ja tavoitteellisesti kirjastoorganisaation kaikilla tasoilla ja eri toiminnoissa.

- Kirjasto varmistaa, että henkilöstö tuntee asetetut tavoitteet ja toimii niiden suuntaisesti.
- Kirjasto kerää tulostietoa monipuolisesti ja tavoitteellisesti, analysoi tuloksia ja vertaa niitä asetettuihin tavoitteisiin. Se varmistaa tulostiedon kattavuuden ja sen, että se saa tarkoituksenmukaista tietoa strategisten tavoitteiden saavuttamisesta ja käyttää tulostietoa toiminnan kehittämisessä ja asettaessaan uusia tulostavoitteita.

## 5 Kirjasto osaa oppia

Asiakkaiden muuttuviin tarpeisiin vastaaminen edellyttää kirjastolta osaamistarpeiden tunnistamista ja jatkuva oppimista, jolle on luotava edellytykset organisaation kaikilla tasoilla. Asiakkaiden tarpeisiin vastaaminen edellyttää myös jatkuvaa ydinosaamisen ja toimintaprosessien kehittämistä.

Kirjasto seuraa muiden toimintaa ja kehittää omaansa muiden kokemuksia hyödyntäen. Kirjasto kehittyy siellä työskentelevien yksilöiden oppimisen kautta. Uuden toimintatavan löytäminen vaatii aikaisempien kriittistä tarkastelua ja tarvittaessa hylkäämistä. Tarvitaan oppimista, kehittämistä, luovuutta edistävä toimintakulttuuri:

- Kirjasto pyrkii luovuutta ja osaamisen jakamista edistävään toimintakulttuuriin.
- Kirjasto arvostaa kehittävää kriittisyyttä.

- Kirjasto kehittää toimintaansa niin, että asiantuntijuutta voidaan hyödyntää joustavasti ja monipuolisesti.

- Kirjasto tarjoaa henkilöstölle mahdollisuuksia seurata oman alansa kehitystä. Henkilöstöllä on mahdollisuuksia kehittää osaamistaan osallistumalla säännöllisesti täydennyskoulutukseen, hankkeisiin ja projekteihin sekä kansainväliseen yhteistyöhön, henkilöstövaihtoon ja ammatillisen osaamisen kehittämisverkostoihin.

- Kirjasto tukee henkilöstön aloitteellisuutta.

- Kirjastossa virheiden teko ja niistä oppiminen sallitaan.

- Kirjasto tukee ja kannustaa henkilöstöä tavoitteiden saavuttamisessa.

## 6 Henkilöstö tekee kirjaston

Kirjastohenkilöstöllä on keskeinen merkitys siinä, millä tavoin kirjasto kykenee vastaamaan muuttuviin osaamistarpeisiin. Kunnan on huolehdittava, että lainsäädännön koulutustasolle asettamat peruskriteerit täyttyvät. Kirjaston on huolehdittava siitä, että sillä on käytettävissään määrältään, rakenteeltaan ja osaamiseltaan sellaista henkilöstöä, joka tukee perustehtävän toteuttamista parhaalla mah-

dollisella tavalla. Henkilöstön pitää myös kyetä vastaamaan tulevaisuuden haasteisiin. Henkilöstön osaaminen varmistaa kirjaston uusiutumiskyvyn.

Kirjasto on selvillä henkilöstönsä nykyisistä ja tulevista osaamistarpeista ja varmistaa henkilöstönsä jatkuvan osaamisen ylläpitämisen, kehittämisen ja hankkimisen strategisten tavoitteidensa suunnassa. Lisäksi kirjasto kannustaa henkilöstöä oman osaami-



sensa kehittämiseen ja laaja-alaiseen hyödyntämiseen sekä luo puitteet tiedon ja osaamisen siirtymiselle ja henkilöstön osallistumiselle ja hyvinvoinnille. Pienissä kirjastoissa henkilöstön kehittämiseen tarvitaan erikoispanostuksia.

Toimintaympäristössä tapahtuvien muutosten huomioiminen ja henkilöstön kehittäminen on osa kirjaston strategiatyötä. Kirjastolla on henkilöstöstrategia tai vastaava suunnitelma, jossa määritellään henkilöstötavoitteet ja toimenpiteet, joilla tuetaan toiminnalle asetettujen tavoitteiden saavuttamista (mm. henkilöstön määrä, rekrytointi, laatu ja rakenne, osaamisen kehittäminen, osallistuminen, työhyvinvointi, henkilöstövoimavarojen johtaminen). Henkilöstöä kuullaan ja henkilöstö voi osallistua henkilöstöstrategian laatimiseen:

- Kirjastossa vastuut on määritetty

ja työtehtävät organisoitu niin, että ne tukevat kaikkien henkilöstöryhmien osaamisen kehittämistä, osallistumista ja työhyvinvointia.

- Kirjastossa on laadittu henkilöstön työhyvinvointiin, turvallisuuteen ja tasa-arvoiseen kohteluun liittyvät suunnitelmat ja ne pidetään ajan tasalla.
- Kirjasto varmistaa, että henkilöstöstrategiassa ja siihen perustuvissa suunnitelmissa määritellyt tavoitteet ovat henkilöstön tiedossa ja että niihin sitoudutaan kaikissa toimintayksiköissä ja kaikilla tasoilla.
- Tulos- ja kehityskeskustelut käydään säännöllisesti kaikissa toimintayksiköissä ja kaikkien henkilöstöryhmien kanssa.
- Kirjasto kokoaa henkilöstöä koskevaa seuranta- ja palautetietoa säännöllisesti kaikista toimintayksiköistä ja kaikilta tasoilta.

## 7 Kirjastossa prosessit toimivat

Hyvin toimiva kirjasto jäsentää toimintaansa prosesseina (toimintoketjuina). Toiminnan tarkastelu prosesseina auttaa kirjastoa suuntaamaan huomionsa asiakkaiden kannalta oleelliseen ja tehostamaan toimintaa. Prosessimainen toimintatapa myös auttaa tarkastelemaan toimintaa kokonaisuutena ja jäsentämään siihen liittyvien eri toimintojen välisiä yhteyksiä. Kirjaston on oltava mukana kunnan laajoissa prosesseissa (esimerkiksi oppimisen,

kulttuurin ja hyvinvoinnin prosessit).

Ydinprosessien avulla kirjasto tuottaa niitä palveluita, joita ulkoiset asiakkaat ja sidosryhmät siltä ensisijaisesti odottavat (esim. kokoelmat, lainauspalvelut). Tukiprosessien avulla kirjasto luo edellytykset ydinprosessien toteutumiselle. Tällaisia toimintoja ovat esimerkiksi johtaminen ja henkilöstön kehittäminen. Prosessit ovat keskeinen johtamisen väline, jonka avulla kirjasto vie käytäntöön strategiset

tavoitteensa ja toteuttaa perusteh-  
täväänsä:

- Kirjaston prosessit on kuvattu.
- Prosesseihin liittyvät tavoitteet ja vastuut sekä ohjaus- ja seuranta-  
mekanismit ovat selkeät.
- Kirjasto huolehtii siitä, että pro-  
sessien tavoitteiden saavuttamiseen  
on käytettävissä riittävät aineelli-  
set ja henkiset resurssit.

- Kirjasto arvioi ja parantaa pro-  
sessejaan säännöllisesti arvioin-  
nin, seuranta- ja palautetiedon, hy-  
vien käytäntöjen ja toimintaympä-  
ristössä tapahtuvien muutosten pe-  
rusteella. Perinteisiksi koettuja pro-  
sesseja ollaan valmiita tarvittaessa  
muuttamaan tai yhdistämään uu-  
siksi kokonaisuuksiksi.

## 8 Kirjasto toimii yhteistyössä ja kumppanina

Kirjasto kehittää kumppanuuksia ja verkostoituu palvelujen kehittämisek-  
si ja kirjaston oman osaamisen tuke-  
miseksi ja syventämiseksi. Se on ak-  
tiivinen yhteistyökumppani kirjasto-  
verkossa. Se toimii yhteistyössä esim.  
kulttuuri-, koulu-, nuoriso- ja sosiaali-  
toimen ja kansalaisjärjestöjen kanssa

kirjastopalvelujen kehittämiseksi ja ak-  
tiivisen kansalaisuuden edistämisek-  
sä, syrjäytymisen ehkäisemisessä sekä  
yhteisöllisyyden ja hyvinvoinnin edis-  
tämiseksi. Kumppanuuksia kehitet-  
tään myös paikallisen elinkeinoelä-  
män kanssa.

## 9 Kirjasto kantaa yhteiskunnallisen vastuunsa

Yleisen kirjastotoimen perustehtävään  
kuuluu sivistyksellisten perusoikeuk-  
sien toteutumisesta huolehtiminen.  
Tehtävänä on turvata kansalaisten  
tasa-arvoisuus tiedon, sivistyksen ja  
kulttuurin sekä uusien kansalaistai-  
tojen saatavuuden suhteen. Kirjasto  
pyrkii osallistumista, yhteisöllisyyttä  
ja vaikuttamista tukevan toimintansa  
avulla vahvistamaan sosiaalista yh-  
teenkuuluvuutta ja kansalaisten val-  
miuksia yhteiskunnallisen vastuun  
kantamiseen. Kirjasto edistää kestä-  
vää kehitystä.

- Yhteiskunnallisen vastuun pai-  
nopistealueet on määritelty kirjas-  
totoimen strategioissa ja toiminta-  
suunnitelmassa. Henkilöstö on osal-  
listunut painopistealueiden mää-  
rittelyyn.
- Kirjasto toimii eettisesti kestävä-  
llä tavalla huolehtimalla mm. toi-  
minnan läpinäkyvyydestä ja vies-  
tinnän avoimuudesta. Perustehtä-  
vistä viestitään avoimesti.
- Kirjasto huolehtii ekologisesti  
kestävän kehityksen toteutumi-  
sesta kaikissa toiminnoissaan.

- Kirjastotoimi noudattaa vastuullisesti säädöksiä. Se huolehtii siitä, että koko henkilöstö on tietoinen keskeisistä toimialaa koskevista säädöksistä ja normeista ja niissä

tapahtuvista muutoksista ja toimii niiden mukaisesti. Se huolehtii kirjastotilojen turvallisuudesta ja terveellisyydestä.

## 10 Kirjasto arvioi itseään

Oman toiminnan säännöllinen arviointi on tärkeä osa kirjaston toimintaa. Säädösten mukaan kirjaston on arvioitava toimintaansa. Lisäksi kirjaston on osallistuttava toimintansa ulkoiseen arviointiin. Kirjasto/kunta päättää tekemiensä arviointien tavoitteista, periaatteista ja toteutuksesta, esim. muodoista ja aikataulusta sekä tulosten hyödyntämisestä. Kirjastolla on määritelty ja kuvattu arviointijärjestelmä ja -suunnitelma. Oman arviointisuunnitelmansa avulla kirjasto:

- Luo yhtenäiset periaatteet toimintansa ja toimintayksikköjensä arvioinnille.
- Varmistaa, että sillä on kerättyä ja dokumentoitua tietoa erilaisiin toiminnan arviointiin liittyviin tarpeisiin (esim. valtakunnalliset arvioinnit, seurannat, tutkimukset).
- On määritellyt, miten hankittuja arviointitietoja analysoidaan, yhdistetään ja hyödynnetään.

Arvioinnin tehtävänä on osoittaa, miten toiminnalle asetetut tavoitteet on

saavutettu ja miten niiden suunnassa on edetty. Arviointi tukee jatkuvaa kehittämistä. Kunta/kirjasto saa arvioinnin avulla tietoa tärkeimmistä vahvuuksista ja kehittämistarpeista. Kirjasto luo asiakkaille ja sidosryhmille mahdollisuudet antaa jatkuvaa palautetta toiminnasta ja sen tuloksista. Näin kirjasto saa tärkeätä tietoa onnistumisestaan asiakkailtaan ja sidosryhmiltään. Myös välittömän palautteen käyttö on tärkeää:

- Kirjasto hyödyntää kansallisia laatusuosituksia ja käyttää myös muista organisaatioista hankittavaa vertailutietoa.
- Kirjasto varmistaa, että viranomaisille ja muille tahoille toimitettavat tiedot ovat ajantasaisia ja oikeita.
- Kirjasto informoi arviointituloksista ja kehittämissuunnitelmista, joita tulostiedon pohjalta on tehty.



## Liite

### Näkökulmia kirjastojen laatutyöhön muualla Euroopassa

Työryhmä tutustui tausta-aineistoina muutamien Euroopan maiden yleisten kirjastojen laatutyöhön.

**Skotlannissa** yleisten kirjastojen vastaava valtion viranomais SLIC:n (Scottish Library and Information Council) toiminnassa laadun kehittäminen ja arviointi on ollut yhtenä painoalueena jo vuosia. Kirjastoille on kehitetty oma laatujärjestelmä (Building on success: a public library quality improvement matrix for Scotland). Laatu-kehikko on tarkoitettu paikallisen tason työkaluksi itsearviointiin ja noudattelee EFQM-laatujärjestelmää, jota paikallishallinnossa laajasti käytetään.

Laatuindikaattoreita on seitsemän:

- tiedon saatavuus (access to information)
- yhteisöllisyys ja osallisuus (community and personal participation)
- lukijoiden tarpeisiin vastaaminen (meeting readers' needs)
- oppijoiden kokemukset (learners' experiences)
- etiikka ja arvot (ethos and values)
- organisaatio, kokoelmien ja tilan käyttö (organisation and use of resources and space)
- johtajuus (leadership)

Laatutasoja määritellään 6: erinomainen (excellent), kiitettävä (very good), hyvä (good), tyydyttävä (adequate), heikko (weak) ja välttävä (unsatisfactory).

Kunnat on velvoitettu itsearviointiin kuten Suomessakin ja arvioinnin tulokset toimitetaan ministeriölle, joka voi tarvittaessa edellyttää paikallista kehittämissuunnitelmaa.

**Englannissa** kehitys on kulkenut yleisten kirjastojen palveluja koskevista suosituksista selkeästi kirjastojen itsearviointin korostamisen suuntaan. 2000-luvun alussa kehitettiin yleisten kirjastojen palveluja koskevat suositukset Public Library Service Standards. Suositusten määrää on nyt alkuperäisestä supistettu ja arviointi on muuttunut asiakaslähtöisemmäksi ja luonteeltaan laadullisemmaksi. Ohjelma *Passion for Excellence* käynnistettiin keväällä 2008. Toimintaohjelma kohdistuu kulttuurisektoriin (kirjastot, museot, liikunta, kulttuuri) ja sen tarkoituksena on tukea paikallishallintoa kehittämään toimialan laatua, tehokkuutta ja tuloksellisuutta mm. laatimalla strategiat ja tekemällä paikallisia sopimuksia (LAAs Local Area Agreements) järjestelyistä. Paikallinen toiminta saa tukea. Paikallisesti sitoudu-

taan kumppanuuksiin ja toiminnan kattavaan arviointiin (CAA Comprehensive Area Assessment). Arviointia varten on kehitetty yhteisiä työkaluja.

Uusi kulttuuri- ja liikuntatoimen kehittämistyökalu CSIT (Culture and Sport Improvement Toolkit) tukee itsearviointia. Se tarjoaa uuden lähestymistavan keskittymällä organisaation kapasiteettiin, tulosjohtamiseen ja kumppanuuksiin. Työkalu on tehty benchmarkkaukseen ja sitä voi käyttää itsearviointiin, palautemenetelmänä, vertaisarvioinnin ja -kehittämisen apuna sekä itsearvioinnin prosessin arviointiin.

**Alankomaissa** on käytössä kirjastojen sertifiointimenettely. Valtion ja Alankomaiden kirjastoseuran välillä on tehty menettelyä koskeva sopimus. Sertifiointista vastaa erillinen säätiö Stichting Certificering Openbare Bibliotheeken. Sertifiointin tavoitteena on taata vähimmäistason palvelut. Sertifiointistandardi on laadittu EFQM-järjestelmän pohjalle, jossa näkökulmina ovat kirjasto-organisaation luonne ja koko, paikallisten olosuhteiden huomioonottaminen sekä kirjasto-organisaation tavoitteet ja politiikka. Auditointeja tekevät yksittäiset ISO 10011 standardin mukaisesti pätevät arvioijat.

Kirjastot ovat sopineet EFQM (INK)-menetelmän käytöstä omassa työssään. Ne tekevät itsearviointia ja asiakaskyselyjä. Vaikka sertifiointi ja kirjastojen oma laatutyö ovat erillisiä, ne ovat selkeästi kytköksissä toisiinsa.

Laatutyö voidaan nähdä keinona saavuttaa sertifioitu palvelutaso. Se edellyttää laatutyön juurruttamista kirjaston arkipäivään.

**Tanskassa** vuodelta 2000 oleva kirjastolaki on puitelainsäädäntö, jossa vastuu kirjastotoiminnasta on annettu kunnille. Lainsäädännössä ei ole virallisia laatukriteereitä eikä virallista, kansallista arviointijärjestelmää, johon viranomaiset osallistuisivat, myöskään ole. Vastuu kirjastopalvelujen laadusta on kunnilla.

Syksyllä 2008 oppositio ehdotti yleisen kirjastostrategian laatimista. Strategiassa olisi määriteltävä kirjastoille tietty minimitaso. Tämä ei saanut kannatusta, mutta valtio asetti komitean pohtimaan kirjastojen kehittämistä nykyisen lainsäädännön ja rahoitusmallin puitteissa. Komitean työ on valmistunut keväällä 2010. Kulttuuriministeriön mukaan nykyinen lainsäädäntö ei ole asettanut rajoituksia kirjastojen kehittämiseksi. Ministeriö oli myös huolissaan, että kirjastojen minimitaso määrittämisestä aiheutuisi taloudellisia rasitteita kunnille ja minitaso saattaisi muodostua tosiasiallisesti perustasoksi.

Kirjastot ovat oma-aloitteisesti yhdessä sopineet tiettyjen tärkeiksi katsoimiensa palvelujen tuottamisesta. Kirjastot ovat myös omista projekteistaan kehittäneet laatujärjestelmiä ja indikaattoreita. Myös valtionkirjastoilla on ollut laatujärjestelmiin liittyvää yhteistyötä. (Lähde: kirje Jakob Heide Peterseniltä 8.7.2009)

**Norjassa** kirjastotoimen kehitystä kuvaavat keskeiset dokumentit Library Reform 2014 (Norwegian Archive, Library and Museum Authority) ja White paper Bibliotek Kunnskapsallmenning, møtestad og kulturarena i ei digital tid painottavat kirjastojen laatu-työn tärkeyttä sekä arvioinnin, tilastojen ja indikaattoreiden merkitystä.

Kansallisia kirjastojen laatukriteereitä Norjassa ei ole. Library Reform 2014 ottaa kuitenkin kantaa riittävän suurten kirjastokokonaisuuksien puolesta. Riittävä koko ei perustu asukasmäärään vaan kirjaston henkilötövuosiin. Riittävän kokoisena pidetään noin 8-9 htv:n kirjastoa.

Meneillään on Library Reform 2014 ohjelmaan liittyen hanke, jossa kehitetään kirjastoille (sekä tieteellisille että yleisille) arviointityökaluja, mm. indikaattoreita ja benchmarkkaukseen tarvittavia apuvälineitä.

**Latviassa** on Bill ja Melinda Gates säätiön rahoituksella toteutettu laaja kirjastojen kehittämishanke "Public libraries. value, trust and satisfaction", jonka yhdessä osahankkeessa luodaan kirjastojen vaikuttavuutta. Hankkeessa on tavoitteena kehittää indikaattoreita, jotka ottavat huomioon paikallisuuden.

# Lähdeaineistot

Aabo, Svanhild (2005): The value of public libraries. Ifla 2005 Oslo.

Aabo, Svanhild (2005): Are public libraries worth their price? A contingent valuation study of Norwegian public libraries. New library world vol 106 nr 11/12 2005, pp. 487-495.

Ammatillisen koulutuksen laadunhallintasuositus. Opetushallitus 2008.

Anttila, Pirkko (2007): Realistinen evaluaatio ja tuloksellinen kehittämistyö. Artefakta.

Bawden, David, Petuchovaite, Ramune & Vilar Polone (2005): Are we effective? How would we know? Approaches the evaluation of library services in Lithuania, Slovenia and the United Kingdom. New Library World 106, nr 9/10, pp. 454-463.

Bibliotekens förtjänst (2007): En forskningsöversikt om den samhällsekonomiska nyttan av bibliotek. Svensk Biblioteksforening.

Bix. Bibliotheksindex. <http://www.bix-bibliotheksindex.de>

Bray, Colin (2006): Evaluating the impact of core lending services. Library update. 5(3) March.

CILIP. Library and Information Manifesto 2010. Six priorities. Chartered Institute of Library and Information Professionals. <http://www.cilip.org.uk/goodlibraries>

Comprehensive, Efficient and Modern Public Libraries. Standards and Assessment. Department for Culture, Media and Sport. Counting on results (2001). New tools for outcome-based evaluation of public libraries. Verkkoversio osoitteessa [http://www.lrs.org/documents/cor/CoR\\_FullFinalReport.pdf](http://www.lrs.org/documents/cor/CoR_FullFinalReport.pdf)

Dolan, John (2007): A blueprint for excellence. Publis libraries 2008-2011. Connecting people to knowledge and inspiration. MLA.

Granö-Suomalainen, Veronica & Lovio, Maisa (2002): Mihin me pyrimme? Miksi arvioida kunnan koulutus- ja kirjastopalveluja? Suomen Kuntaliitto.

Heikkilä, Eeva-Liisa & Saraste, Maija (2008): Kirjastojen arviointiyhteistyö Pohjois-Pohjanmaalla. Raportti yhteistyöstä ja käytetyistä arviointimenetelmistä. Oulun kaupunginkirjasto-maakuntakirjasto.

Idänpää-Heikkilä, Ulla et al. (2000): Laatuksiteerit. Suuntaviivoja tekijöille ja käyttäjille. Stakes 20/2000.

Ilmakunnas, Seija & Uusitalo, Roope & Junka, Teuvo (2008): Vaikuttavaa tutkimusta: miten arviointitutkimus palvelee päätöksenteon tarpeita. VATT-julkaisuja 47.



Julkisten palvelujen laatubarometri 2008. Valtiovarainministeriö.

Karjalainen, Pekka (2007): Moniulotteinen vaikuttavuusarviointi. ILO-seminaari 10.5.2007. Stakes.

Kirjaston kehittämisohjelma 2006-2010. Kirjasto maaseudun ja taajamien monipalvelukeskuksena. Opetusministeriön julkaisuja 2006:44.

Kirjastopoliittinen ohjelma 2001-2004. Työryhmän muistio. Opetusministeriö. Kulttuuri-. liikunta ja nuorisopolitiikan osaston julkaisusarja 2/2001.

Kohta, Laura & Ahola, Mervi (2008): Kirjastopalveluiden vaikuttavuusarviointi – mihin tarvitaan sairaalan kirjastopalveluja? Signum 2008/6, s. 5-9.

Kulttuurin ja hyvinvoinnin välisistä yhteyksistä. Näköaloja taiteen soveltavaan käyttöön. Opetusministeriön julkaisuja 2008:12.

Kulttuuripolitiikan strategia 2020. Opetusministeriön julkaisuja 2009:12.

Kunnallinen työmarkkinalaitos. Tuloksellisen toiminnan kehittämistä koskeva suositus 17.12.2008.

Laatu ratkaisee: laatutyön opas korkeakoulukirjastoille (2007). Suomen tieteellinen kirjastoseura.

Laitinen, Markku & Vakkari, Mikael (2006): Asiakastytyväisyyden ja tilastojen yhdistelmällä syvemmälle kirjastojen arvioinnissa.

Langley, Davis & Durrant, Deb (2008). The relative impacts of creativity, financial investment and service transformation in enhancing the role of branch libraries in their communities. Report for MLA Yorkshire and Arts Council England, Yorkshire.

Library Benchmark. MLA Council.

Liu, Lewis G.(2004): The contribution of public libraries to countries' economic productivity: a path analysis. Library review vol 53 nr 9 2004, pp. 435-441.

Markless, Sharon & Streatfield, David (2006): Evaluating the impact of your library. Facet publishing.

Nicholson, Scott (2004): A conceptual framework for the holistic measurement and cumulative evaluation of library services. Journal of documentation 60 (2) 2004. <http://www.bibliomining.com/nicholson/holisticfinal.html>

Nummela, M. (2008):Kirjastojen kansallinen asiakaskysely. Kansalliskirjasto. Kirjastoverkkopalvelut. [http://www.kansalliskirjasto.fi/attachments/5zwmHi8F9/5AIXw7VEj/Files/CurrentFile/Kansallinen\\_asiakaskysely\\_raportti.pdf](http://www.kansalliskirjasto.fi/attachments/5zwmHi8F9/5AIXw7VEj/Files/CurrentFile/Kansallinen_asiakaskysely_raportti.pdf)

- Nyström, Viveca & Sjögren, Linnea (2008): Nyttovärdering av bibliotek. Btj.
- Opetusministeriön kirjastopolitiikka 2015. Yleiset kirjastot. Kansalliset strategiset painoalueet. Opetusministeriön julkaisuja 2009:32.
- Parempaan tilivelvollisuuteen (2003). Valtiovarainministeriö. Työryhmämuistioita.
- Passion for Excellence. An improvement strategy for culture and sport. LGA 2008.
- Perusopetuksen laatukriteerit. Opetusministeriön julkaisuja 2009:19.
- Poll, Roswitha (2007): Ten years after. Measuring quality revised. Public Library Service Standards. Department for Culture, Media and Sport. Rev. ed. 2007
- Rajavaara, Marketta (2006): Yhteiskuntaan vaikuttava KELA. Katsaus vaikuttavuuden käsitteisiin ja arviointiin. Sosiaali- ja terveysturvan katsauksia 69. Kansaneläkelaitos.
- Rajavaara, Marketta (2007): Vaikuttavuusyhteiskunta. Sosiaalisten olojen arvostelusta vaikutusten todentamiseen. Sosiaali- ja terveysturvan tutkimuksia 84. Kansaneläkelaitos.
- Rasinkangas, Päivi (2008): Arviointivälineiden diffuusio ja implementointi: tapaustutkimus Oulun seutukunnan yleisistä kirjastoista. Finnish information studies 23.
- Rubin, Rhea Joyce (2006): Demonstrating results. Using outcome measurement in your library. American library association. PLA results series.
- Shovlin, Catherine (2005): Increasing the attractiveness of libraries for adult learners. Final report. MLA.
- Sosiaali- ja terveydenhuollon laadunhallinta 2000-luvulle (1999). Valtakunnallinen suositus. STM, Stakes ja Kuntaliitto.
- Taiteesta ja kulttuurista hyvinvointia. Ehdotus toimintaohjelmaksi 2010-2014. Opetusministeriön julkaisuja 2010:1.
- Vakkari, Pertti (2008): The value of public libraries. Utrecht 28.10.2008.
- Wilson, Despina & Tufo Theresa & Normann, Anne (2008): The measure of library excellence. Linking Malcolm Baldrige criteria and balanced scorecard methods to assess service quality.
- Virtanen, Petri (2007): Arviointi: arviointitiedon luonne, tuottaminen ja hyödyntäminen. Edita.
- Yhteiset palvelut – yhteinen hyöty (1999). Laatupalkinto julkisella sektorilla.
- Yleisten kirjastojen neuvoston strategia 2010-2015. YKN 2010.





Opetus- ja kulttuuriministeriö

Undervisnings- och kulturministeriet

Ministry of Education and Culture

Ministère de l'Éducation et de la culture

ISBN 978-952-485-955-4 (nid.)

ISBN 978-952-485-956-1 (PDF)

ISSN 1799-0343 (nid.)